



GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2020



GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2020

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliãni Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Vanessa Mottin de Oliveira Batista
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393 Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-550-1

DOI 10.22533/at.ed.501200411

1. Gestão. 2. Trabalho. 3. Desenvolvimento. I.
Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O presente livro, “Gestão, Trabalho e Desenvolvimento Organizacional” tem o objetivo de discutir o estado da arte no campo dos estudos administrativos, por meio da apresentação de uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos, os quais refletem uma riqueza de temáticas estratégicas, bem como a realidade organizacional e do trabalho no Brasil e no mundo.

Estruturado em 19 capítulos, esta obra apresenta relevantes debates relacionados ao tripé analítico sobre gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional, por meio da apresentação destes três eixos centrais de discussão, os quais se articulam entre si por meio de uma incremental lógica dedutiva que parte da abstração teórica no campo epistemológico da Administração até chegar à empiria de um conjunto de estudos de caso.

No primeiro eixo temático, o pensamento administrativo e a realidade estratégica da gestão são apresentados tomando como referência a combinação de uma abordagem teórica com uma diversidade de estudos de caso que lidam com a gestão pública e privada, bem como os paradigmas tradicionais e inovativos da Administração.

No segundo eixo temático, o mundo do trabalho é analisado à luz das oportunidades e desafios, a partir de uma escala elástica que parte da ótica microeconômica dos indivíduos em suas especificidades sociais, passando pelo ambiente organizacional da gestão de pessoas, até se chegar à ótica macroeconômica do mercado de trabalho em um contexto de globalização.

No terceiro eixo temático, o desenvolvimento organizacional é apresentado através da análise empírica e contextualizada do uso de ferramentas de gestão, as quais são aplicadas estrategicamente em realidades organizacionais específicas, tendo como pano de fundo ações de planejamento, gestão da informação e do conhecimento, gestão financeira e gestão da qualidade.

A proposta implícita nesta obra tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores oriundos de diferentes estados brasileiros, o que repercutiu em uma rica oportunidade para o compartilhamento de experiências no campo epistemológico da Administração.

Caracterizada por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e uma abordagem quali-quantitativa, esta obra foi estruturada pela conjugação de uma lógica convergente no uso do método dedutivo a fim de possibilitar divergentes abordagens teórico-conceituais para abordar a realidade empírica dos estudos de caso, assim resultando em uma pluralidade de debates.

Com base nos resultados obtidos nesta obra, uma rica lista de debates teórico-conceituais, bem como de ferramentas e modelos de gestão são apresentados ao grande público, leigo ou especializado, corroborando assim para a difusão de uma didática abordagem sobre temas estratégicos, não apenas relacionados ao atual estado da arte nos estudos administrativos, mas também adaptados à realidade brasileira.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DOS PRESSUPOSTOS DAS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA DISSEMINADOS NO ENSINO ACADÊMICO	
Joildo Pereira Nascimento	
Rosália Maria Passos da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.5012004111	
CAPÍTULO 2	16
INTERAÇÃO ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO: IDENTIFICANDO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS DE IRECÊ ATRAVÉS DO SEMINÁRIO INTERDISCIPLINAR DE PESQUISA E EXTENSÃO (SIPE/ ADMINISTRAÇÃO)	
André de Oliveira Alves	
Cristiano Silva Santos	
Lara Amorim Helfenstein	
Ana Karine Loula Torres Rocha	
DOI 10.22533/at.ed.5012004112	
CAPÍTULO 3	30
PARADIGMAS DE GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: DO BUROCRÁTICO AO PARTICIPATIVO	
Lidnei Ventura	
Klalter Bez Fontana	
Roselaine Ripa	
DOI 10.22533/at.ed.5012004113	
CAPÍTULO 4	43
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO	
Victor Daniel de Oliveira e Silva	
Gabrielly Nunes Braga	
Juliana Silva Santos	
Leonardo do Nascimento Santos	
DOI 10.22533/at.ed.5012004114	
CAPÍTULO 5	57
A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	
José Augusto Theodosio Pazetti	
Sandra de Oliveira Soares Cardoso	
DOI 10.22533/at.ed.5012004115	
CAPÍTULO 6	65
GESTÃO ORGANIZACIONAL: CONTROLLER NO PROCESSO DECISÓRIO DAS	

EMPRESAS

Mateus Oliveira de Carvalho
Taís Fabiane Mendes Nascimento
Rozinei Silva Rodrigues Mendonça
DOI 10.22533/at.ed.5012004116

CAPÍTULO 7..... 74

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA ALAVANCAR O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO EM CHAPADÃO DO SUL-MS

Bruna dos Anjos de Jesus
Evandro Martins Silva
Alison Guimaraes de Oliveira
DOI 10.22533/at.ed.5012004117

CAPÍTULO 8..... 88

eTRANSPARÊNCIA A PARTIR DO USO SISTÊMICO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Ricardo de Assis Teixeira
DOI 10.22533/at.ed.5012004118

CAPÍTULO 9..... 104

PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO DE VIAGENS – UM ESTUDO DE CASO

Antônio Carlos Magalhães da Silva
Marco Antônio Barreiros Calvinho
Paulo Henrique Ceciliano
DOI 10.22533/at.ed.5012004119

CAPÍTULO 10..... 122

DETERMINANTES DE EFICIÊNCIA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE POR MEIO DO SISTEMA PEARLS

Heverton Freire Almeida
José Roberto de Souza Francisco
Wagner Moura Lamounier
DOI 10.22533/at.ed.50120041110

CAPÍTULO 11..... 140

PROPRIEDADES PARA INVESTIMENTOS: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO ÀS NORMAS DO CPC28 NAS EMPRESAS LISTADAS NO B3 DO SETOR IMOBILIÁRIO

Geovane Franco Alfonso
Silvana Duarte
José Mauro da Silva Lima
Adham Najeh Abdel Hamid Mohd Mustafa
Eduardo Ferrufino Guzman
Ana Lúcia Monteiro Maciel Golin
DOI 10.22533/at.ed.50120041111

CAPÍTULO 12.....	161
ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DA ANM-RO/AC: ESTUDO COMPARATIVO DO PERÍODO DE 2014 A 2017	
Allembert Dourado Ribeiro	
Antônio Teotônio de Souza Neto	
DOI 10.22533/at.ed.50120041112	
CAPÍTULO 13.....	170
APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS TRADICIONAIS DA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA MINERADORA LOCALIZADA EM SÃO LUÍS/MA	
Andréa Patrícia Castro Leite	
Leydiana de Sousa Pereira	
Natália de Oliveira Lima	
DOI 10.22533/at.ed.50120041113	
CAPÍTULO 14.....	192
BREVE AVALIAÇÃO DO CENÁRIO REGULAMENTAR DA GERAÇÃO DISTRIBUÍDA NO BRASIL	
Edisio Alves de Aguiar Junior	
Vinícius Maciel Pinto	
DOI 10.22533/at.ed.50120041114	
CAPÍTULO 15.....	202
FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS INDISPENSÁVEIS À GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	
Robson Sueth	
André Ferraz	
DOI 10.22533/at.ed.50120041115	
CAPÍTULO 16.....	223
EM BUSCA DA FELICIDADE: O QUE ESTÁ POR TRÁS DAS ESCOLHAS DAS MULHERES NA CONSTRUÇÃO DE SUAS CARREIRAS?	
Mariana Lopes Torres	
Isabel de Sá Affonso da Costa	
Cecilia Lima de Queirós Mattoso	
DOI 10.22533/at.ed.50120041116	
CAPÍTULO 17.....	247
NO MUNDO CORPORATIVO AS DIFERENÇAS NÃO SÃO IGUAIS: UMA DISCUSSÃO SOBRE A CONTRATAÇÃO DE DEFICIENTE	
Janaína Régis da Fonseca Stein	
Diego Maciel dos Santos Martins	
João Pedro Gonçalves Brasil Vieira	
Micaela Fornoni	
Rodolfo Zambom Silva	
Thaylher H. Bortoletto	
DOI 10.22533/at.ed.50120041117	

CAPÍTULO 18.....	250
O LONGO CAMINHO: DA SOBREVIVÊNCIA À TRANSCENDÊNCIA DO TRABALHO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO	
<i>Maria Lucia Azevedo Espinar</i>	
DOI 10.22533/at.ed.50120041118	
CAPÍTULO 19.....	260
A DÍVIDA PÚBLICA E O FUNDO PÚBLICO NO CAPITALISMO: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS PARA A CLASSE TRABALHADORA E AS POLÍTICAS SOCIAIS	
<i>Eryenne Lorryne Sayanne Silva do Nascimento</i>	
<i>Celyane Souza dos Santos</i>	
<i>Maria de Fátima Leite Gomes</i>	
DOI 10.22533/at.ed.50120041119	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	271
ÍNDICE REMISSIVO.....	272

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Data de aceite: 03/11/2020

Data de submissão: 09/09/2020

Victor Daniel de Oliveira e Silva

Universidade Federal Rural da Amazônia
Belém – Pará
<http://lattes.cnpq.br/7933040321437336>

Gabrielly Nunes Braga

Universidade Federal Rural da Amazônia -
UFRA
Paragominas – Pará
<https://orcid.org/0000-0002-7504-3967>

Juliana Silva Santos

Universidade Federal Rural da Amazônia -
UFRA
Paragominas – Pará
<http://lattes.cnpq.br/7633294485373174>

Leonardo do Nascimento Santos

Universidade Federal Rural da Amazônia -
UFRA
Paragominas – Pará
<http://lattes.cnpq.br/3837974102913636>

RESUMO: O mapeamento gerencial de competências contribui para o planejamento, melhoria do desempenho dos servidores e fortalecimento do papel estratégico em frente aos inúmeros desafios, diante disso, esta proposta pretende mapear e validar quais as competências para a atuação de servidores ocupantes de cargos de Gestão e verificar a percepção dos gestores sobre as competências

necessárias para o exercício de sua função. Para chegar a tal modelo, foi necessário diagnosticar e analisar, por meio de um mapeamento, quais competências se aproximam da prática gerencial desses servidores e como elas estão alinhadas à missão organizacional da Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA, através da aplicação de um questionário semiestruturado e estudos bibliográficos e documentais para a coleta de dados. Concluiu-se que a sistematização das competências possibilita solidificar estratégias de desenvolvimento profissional de servidores.

PALAVRAS-CHAVE: Mapeamento de Competências; Competências Gerenciais; Instituições Federais de Ensino.

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SKILLS FOR MANAGERS OF FEDERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ABSTRACT: Managerial mapping of competencies contributes to planning, improving the performance of civil servants and strengthening the strategic role in the face of numerous challenges. In view of this, this proposal aims to map and validate which competencies for the performance of civil servants in management positions and verify the managers' perception of the competencies necessary for the exercise of their function. To arrive at such a model, it was necessary to diagnose and analyze, by means of a mapping, which competencies are close to the management practice of these employees and how they are aligned with the organizational mission of the Federal Rural University of the Amazon - UFRA, through the application of a questionnaire semi-structured and bibliographic

and documentary studies for data collection. It was concluded that the systematization of competences makes it possible to solidify professional development strategies for civil servants.

KEYWORDS: Skills mapping; Managerial Skills; Federal Educational Institutions.

1 | INTRODUÇÃO

Vislumbra-se que os gestores públicos, na condição de figuras estratégicas de uma instituição que perpassa constantemente por mudanças conjunturais, necessitam ter desenvolvidas inúmeras competências que possibilitem engendrar oportunidades, projetos e processos junto aos diversos perfis de pessoas que compõem a comunidade que se relaciona com a Universidade Pública.

Para chegar a tal conhecimento, faz-se necessário instituir uma metodologia de mapeamento de competências que denotem a real percepção e as necessidades de cada gestor em sua área de atuação. Assim, mapear competências gerenciais se torna prioridade dentro das organizações públicas pela abrangência das ações do gestor e pela complexidade do processo decisório que perpassa suas atribuições (ARAÚJO, 2016).

A partir de um estudo bibliográfico e de pesquisa documental, a presente pesquisa teve como objetivo mapear e validar quais as competências para a atuação de gestores e verificar suas percepções sobre as competências necessárias para o exercício de sua função. Além disso, foi realizada uma pesquisa com servidores da área de gestão da UFRA, aplicada por meio de questionário semiestruturado em forma de entrevista.

O estudo se divide em seis seções considerando esta introdução, na segunda seção expõe-se o referencial relacionado a competências gerenciais, metodologia utilizada nesta pesquisa, a terceira etapa destina-se ao processo de validação de competências, a quarta seção apresenta os resultados e para finalizar as considerações finais e sugestões de pesquisa.

2 | COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Um dos passos para desenvolver competências em uma instituição é identificá-las. Tais processos são tidos como instrumentos eficazes quanto à adoção de um modelo de gestão voltado para eficiência, economicidade, agilidade e serviços de qualidade (CARBONE et al., 2009). Como há uma literatura vasta que apresenta análises sobre os processos de mapeamento e gestão por competência, serão apresentadas reflexões importantes que se voltam particularmente para o serviço público.

Alguns autores afirmam, por exemplo, que é importante, antes de iniciar

qualquer processo de mapeamento de competência no serviço público, entender as particularidades do serviço oferecido. Considerando o conceito de competência estabelecido por Goldchleger et al. (2013), o gestor deve possuir a capacidade de saber atuar de forma consciente na mobilização, integração e transferência de conhecimento, recursos e habilidades que agreguem valor.

Leme (2011) fez a mesma reflexão no contexto do serviço público. O autor afirma que, devido ao fato de o controle social fazer parte da cultura organizacional das instituições públicas, ainda paira sob a visão do usuário a ideia de que o Estado detém a prerrogativa de contratar profissionais aptos a exercerem dignamente o ofício de servir ao público. Essa percepção, conforme o autor, trouxe ao servidor público distorções de entendimento, tais como a ênfase das seleções em concursos públicos e a estabilidade do cargo.

É nesse contexto, em resposta ao cenário de descrença construído entre as décadas de 1980 e 1990, que a Gestão por Competências se fortaleceu na esfera pública e surgiu como uma possibilidade de adequar perfis de pessoas aos cargos públicos (REIS, 2004). Para tanto, escolher o modelo metodológico conforme a realidade da instituição e a competência de cada cargo é fundamental para que a própria instituição fortaleça a proposta entre seus pares.

Para esta pesquisa, tem-se o entendimento de Carbone et al. (2009), que define a gestão por competência como uma estratégia organizacional. Segundo ele, para atingir os objetivos estratégicos de novos modelos organizacionais, “a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências” (CARBONE et al., 2009, p. 72).

Castro (2014) relata que para identificar as competências, é importante realizar um mapeamento para que sejam identificadas quaisquer lacunas. Essa etapa, interliga duas bases fortes dentro de qualquer organização: a gestão e as pessoas. Diante disso é necessário que haja o “alinhamento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes dos servidores públicos aos valores e à missão da instituição” (LUCAS, 2015, p. 3).

A Gestão por Competências, nesse sentido, visa envolver as pessoas de forma estratégica e sistêmica, para que elas saiam da tarefa que executam e percebam a importância de sua atuação no contexto organizacional. Para os autores, mais do que ter gestores de confiança, o serviço público requer que esses cargos sejam de acordo com as competências adequadas à função. Essa mudança faz com que a organização tenha “um ganho de qualidade infinitamente positivo”, pois “o potencial humano assim é mais valorizado e gera maiores contribuições à organização” (VARGAS; CAGOL, 2012, p. 6).

3 I VALIDAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O processo de mapeamento ocorreu a partir das técnicas analisadas por Brandão (2017). Assim, o questionário se configura como o instrumento mais utilizado e mais eficaz quando associado a uma ou mais técnicas: Pesquisa Bibliográfica e Documental, Grupo Focal, dentre outras. Porém, independentemente da técnica, o autor reforça a importância de os participantes terem clareza sobre quais competências estão aferindo ao seu trabalho.

Inicialmente, por meio de uma pesquisa bibliográfica, se buscou obter uma análise satisfatória de informações que servissem de base para o mapeamento de competências. Após o devido aprofundamento em conceitos importantes para esta pesquisa, optou-se pela realização de análise de alguns documentos organizacionais para interpretação e classificação de competências relevantes a todos os servidores, em especial aos ocupantes de cargo de gestão.

Moreira (2005) diz que a pesquisa documental compreende tanto a identificação, quanto a verificação e apreciação de documentos com um objetivo, por meio dos quais se buscam informações e dados já organizados. Para esta pesquisa, foram utilizadas fontes primárias.

Brandão (2017) ressalta que, no mapeamento de competências, é importante considerar documentos relacionados à missão da instituição, à visão de futuro, aos valores, ao posicionamento, aos objetivos, às diretrizes e outros, assim como documentos que forneçam informações desejadas e que permitam fazer inferências em relação às competências relevantes à organização.

Dessa forma, os referidos materiais contribuíram para a sistematização das competências a serem validadas e a partir da pesquisa documental, aliada à pesquisa bibliográfica, foi possível realizar um tratamento qualitativo de competências. Aplicada ao mapeamento de competências, optou-se pela sequência didática disposta por Richardson (1999), distribuída em: pré-análise, análise propriamente dita e tratamento de resultados.

Optou-se por trabalhar com informações do ano base de 2017, a partir da seleção de oito documentos institucionais da UFRA. Esses documentos foram selecionados porque, de acordo com o que afirma Brandão (2017) acerca de quaisquer documentos institucionais, são “materiais afetos à estratégia organizacional e a planos tático-operacionais” (BRANDÃO, 2017, p. 32).

Os documentos utilizados foram: (1) Estatuto da UFRA; (2) Regimento Geral da UFRA; (3) Planejamento Estratégico Institucional da UFRA (PLAIN/UFRA 2014-2024); (4) Relatório Indicadores Tribunal de Contas da União (TCU); (5) Relatório UFRA em números 2010 – 2017; (6) Relatório Anual de Gestão 2017; e (7) Relatório de Autoavaliação Institucional 2017.

Brandão (2017) também orienta que as categorias devem ser definidas antes ou no decorrer da análise. Com base no estudo apresentado por Pereira e Silva (2011), optou-se pela definição anterior à análise documental, utilizando a Categorização de Competências já validadas pelos autores em pesquisa supracitada. Tal categorização está detalhada no Quadro 1, a seguir:

Dimensão	Categoria
Cognitiva	Conhecimentos técnicos; Conhecimento do ambiente de trabalho; Desenvolvimento do servidor; Conhecimentos operacionais.
Funcional	Orientação estratégica; Processos de trabalho.
Comportamental	Senso de responsabilidade; Empatia; Gerenciamento de conflitos; Interação social; Liderança; Saber ouvir; Equilíbrio emocional; Comunicação.
Política	Ética; Interesse público; Parcerias cooperativas.

Quadro 1 – Categorização de Competências

Fonte: Elaboração do autor, com base em Pereira; Silva (2011)

Brandão (2017) afirma que se deve ter cautela ao adotar Catálogos de Competências, pois mesmo que se consiga categorizar um determinado grupo, ou parte deles, corre-se o risco de não se levar em consideração a cultura ou estrutura organizacional e “não é plausível desconsiderar isso no processo de mapeamento de competências. Este necessita ser preciso, específico, adequado às peculiaridades da organização” (BRANDÃO, 2017, p. 28).

Em virtude de tal afirmativa, a utilização das competências já categorizadas passou por um processo de validação e sistematização junto aos gestores. Além disso, optou-se por essa estratégia devido ao fato de o estudo de Pereira e Silva (2011) ter sido amplo e ter envolvido três IFES distintas: Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); além disso, a referida pesquisa teve o objetivo claro de identificar as competências gerenciais nas IFES de uma forma geral. Desse modo, a partir da construção do referencial teórico desta pesquisa, permite-se concluir que, de uma maneira geral, as IFES enfrentam os mesmos desafios, e os gestores que nelas atuam precisam confrontar-se com situações semelhantes.

Os próprios autores destacam “a necessidade de se aprofundar a análise das competências gerenciais identificadas por meio de um estudo quantitativo com gestores de várias instituições, visando validar uma escala de competências gerenciais nas IFES” (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 16). Justamente essa etapa será

realizada nesta pesquisa, para que não recaia no possível risco apresentado por Brandão (2017).

Por fim, a categorização do autor permitiu aproveitar as informações dos documentos institucionais da UFRA, independentemente de datas e contextos, e obter, após o processo de validação e sistematização junto aos gestores, um grupo de competências base a todos os servidores ocupantes de cargos de gestão que atuam ou pretendem atuar na UFRA.

Brandão (2017) sugere que o tratamento dado às competências mapeadas em documentos institucionais “consista em computar as frequências absolutas e relativas com que as competências mapeadas são mencionadas ou inferidas nos documentos analisados”. (BRANDÃO, 2017, p. 34). Assim, com base no estudo apresentado por Pereira e Silva (2011), buscou-se computar a frequência relativa e a absoluta nos quatro documentos institucionais da UFRA supracitados.

3.1 Coleta de dados e validação de competências

O processo de validação se deu por meio de uma pesquisa de levantamento. Nesse caso, buscou-se avaliar a opinião dos gestores a respeito da importância de determinada competência para o seu desenvolvimento profissional e para os gestores de uma maneira geral.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário aplicado sob forma de entrevista, com perguntas semiestruturadas, que permitiu aos entrevistados que respondessem livremente e abordassem seu conhecimento e suas experiências, enquanto ocupantes do cargo. Brandão (2017) sugere que preferencialmente sejam utilizados questionários semi ou estruturados, pois a utilização de questionários não estruturados pode acarretar erros de interpretação, dificuldade de entendimento e respostas ininteligíveis.

Após apresentação do projeto e realização de um pré-teste do questionário com os gestores máximos da Universidade e gestores da área de gestão de pessoas, foram definidos pontos importantes que variaram desde a apresentação até a escala e os itens do questionário (BRANDÃO, 2017).

Ao final, utilizando como critério a amostra não probabilística, foram selecionados 26 (vinte e seis) gestores de nível estratégico e tático, dos 163 (cento e sessenta e três) ocupantes de Cargos de Gestão ou Funções Gratificadas. Para esclarecimento, a escolha dos referidos gestores deu-se também por tipicidade, pois algumas funções são destinadas a servidores que não ocupam espaços estratégicos ou não assumem atividades de grande impacto ou risco. Além disso, conforme relato disposto pela gestão da UFRA, os referidos gestores de cada Unidade possuem uma visão sistêmica do seu setor.

Após esse esclarecimento, destaca-se que o questionário, por ser

semiestruturado, possui duas partes. A primeira parte do questionário solicitou ao gestor a validação das competências com a aferição de um grau de importância considerando que quanto maior a importância da competência para a sua atuação do gestor, mais será dada prioridade para o seu desenvolvimento.

O nível esteve escalonado em escalas intervalares e de forma hierárquica. Segundo Brandão (2017), as escalas intervalares são mais adequadas aos instrumentos de mapeamento de competência, pois permitem mensurar a posição dos respondentes entre si em relação aos pontos avaliados. As escalas foram predefinidas com base na escala tipo Likert, em que cada competência recebe um número específico, que se refere a um dos níveis de importância apresentados a seguir: 1 (Nem um pouco importante); 2 (Pouco importante); 3 (Medianamente importante); 4 (Muito importante); 5 (Extremamente importante).

A Escala tipo Likert de cinco pontos é utilizada de forma recorrente em pesquisas qualitativas da área de ciências sociais aplicadas. Vieira e Dalmoro (2008) avaliam que essa escala se mostra, à maioria dos pesquisadores, mais rápida e de fácil utilização.

Optou-se na segunda parte, com o objetivo de adequar o mapeamento à realidade da UFRA, destinar um espaço para que o gestor pudesse identificar alguma competência de sua área de atuação não descrita no questionário. Com o questionário finalizado, foi realizado um agendamento prévio com os gestores que participaram de um módulo de formação e, logo em seguida, contribuíram com a pesquisa. No dia marcado, houve a participação de 18 (dezoito) gestores.

Inicialmente, o questionário foi distribuído e apresentado a todos os presentes. Durante o preenchimento, houve o esclarecimento de dúvidas referentes ao significado de termos e perguntas; além disso, assegurou-se o sigilo das respostas. Ao final, houve o registro da data, a identificação e o cargo do entrevistado, num tempo que variou de trinta minutos a uma hora.

Após essa etapa, os demais questionários foram encaminhados via e-mail ou pessoalmente, para que todos pudessem ter acesso. Ao final, obteve-se a participação dos 26 (vinte e seis) gestores selecionados ou de seus representantes imediatos.

4 I RESULTADOS E MAPA DE COMPETÊNCIAS

Para mensurar o processo de validação de cada competência destacada no questionário, empregou-se a estatística descritiva para apresentação e análise dos dados. A estatística descritiva tem o objetivo de organizar, resumir e apresentar dados numéricos para que os dados gerados se convertam em informação (VIALI, 2016). Para esta pesquisa, as competências foram dispostas em ordem de importância, a

partir da média aritmética e do desvio padrão.

Ord.	Competência Gerencial Exigida	Média	Desvio Padrão	Frequência	
				Relativa	Absoluta
1	Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público.	4,96	0,19	2	3,92%
2	Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.	4,69	0,54	3	5,88%
3	Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.	4,53	0,64	3	5,88%
4	Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.	4,30	0,61	4	7,84%
5	Elaborar estratégias valendo-se da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que o gestor trabalha.	4,26	0,77	6	11,76%
6	Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.	4,23	0,81	2	3,92%
7	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.	4,19	0,69	2	3,92%
8	Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais.	4,15	0,83	5	9,80%
9	Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e da escrita, como facilitadoras do trabalho em equipe.	4,11	0,90	8	15,68%
10	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades.	4,03	0,99	2	3,92%
11	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.	3,84	0,67	2	3,92%

12	Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.	3,69	0,54	2	3,92%
13	Promover ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional.	3,57	0,98	3	5,88%
14	Gerenciar as dificuldades interpessoais e os conflitos vivenciados na equipe.	3,5	0,94	1	1,96%
15	Reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.	3	0,63	1	1,96%
16	Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.	2,88	1,14	4	7,84%
17	Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores, como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.	2,61	0,57	1	1,96%
Total				51	100%

Quadro 2 – Validação de Competências

Fonte: Elaboração do autor (2019).

Nos casos em que se utiliza a estatística descritiva para o Mapeamento de Competências, observa-se que as competências com maior Média Aritmética foram consideradas as mais importantes pelos gestores. Como a escala de variação foi de 1 (Nem um pouco importante) a 5 (Extremamente importante), quanto mais próximo de 5, maior a importância da competência; da mesma forma, quanto mais próximo de 1, menor a relevância dela.

O desvio padrão contribui na análise da variabilidade das respostas em torno da média. Quanto maior o desvio padrão, maior a variação de respostas. Para Brandão (2017), “em questionários de mapeamento de competências, o desvio-padrão pode ser interpretado, *grasso modo*, como um indicador de consenso ou dissenso entre os respondentes em relação a cada competência avaliada” (BRANDÃO, 2017, p. 75, grifo do autor). No resultado da tabulação disposta na tabela 4, o desvio padrão variou entre 0,19 e 1,14. Considerando uma escala com mais de dez intervalos, isso pode ser interpretado como uma pequena variabilidade de respostas (LEVIN; FOX, 2004).

Por fim, a terceira e quarta colunas se referem, respectivamente, à quantidade de vezes (frequência absoluta) e o percentual (frequência relativa) que

cada competência foi mencionada ou inferida nos documentos analisados da UFRA.

Feitos os devidos esclarecimentos e considerando-se a análise obtida por meio do tratamento quantitativo das competências, a partir da análise documental da UFRA, e a validação delas pela ótica dos gestores da instituição, pode-se delimitar um panorama básico de competências gerenciais que precisam ser desenvolvidas junto aos gestores da Universidade.

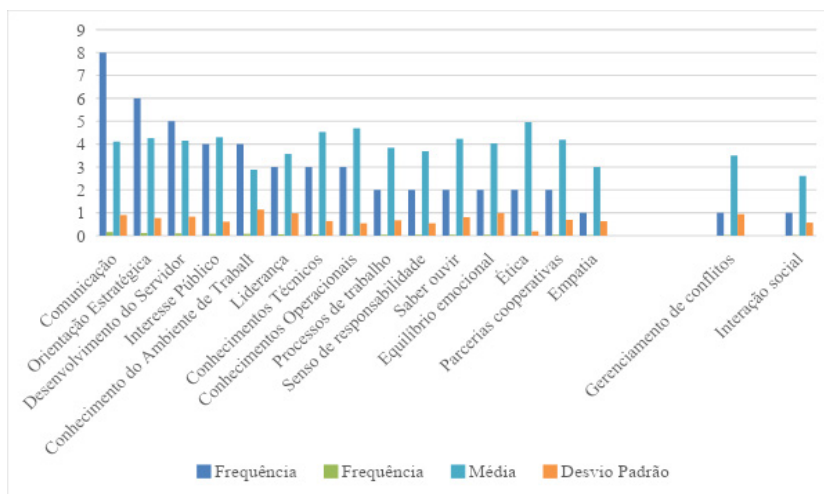


Gráfico 1 – Frequência e Média por Competência

Fonte: Elaboração do autor (2019).

O Gráfico 1 apresenta uma relação entre a Frequência Absoluta, a Média Aritmética e o Desvio Padrão. Dele, é possível inferir que as competências relacionadas à “Comunicação”, “Orientação Estratégica” e “Desenvolvimento do Servidor” seguiram uma tendência de permanecer entre as competências mais destacadas entre os documentos institucionais da UFRA e consideradas as com maior importância pela ótica dos gestores. O desvio padrão dessas competências variou entre 0,77 e 0,90 e são considerados na média dos demais.

Em respostas obtidas por meio do questionário, quando se perguntou quais competências o gestor considerava importante para o desenvolvimento do seu trabalho, além das dispostas no documento, 85% pontuaram situações que remetem a competências relacionadas à “Comunicação”, “Desenvolvimento do Servidor”, dentre outras, conforme demonstrado no Gráfico 2, a seguir:

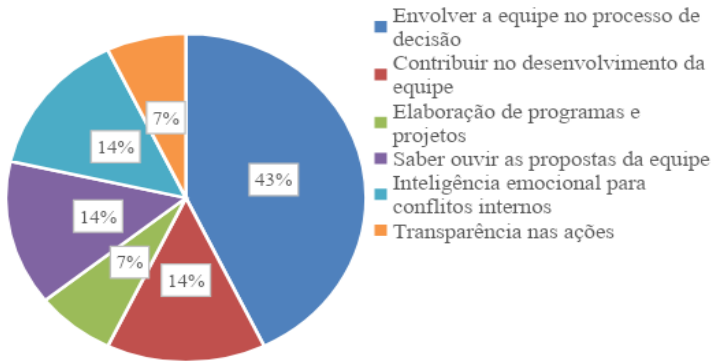


Gráfico 2 – Relação da Competência e Desenvolvimento do Trabalho

Fonte: Elaboração do autor (2019).

Vale destacar que atitudes e posturas como “envolver a equipe no processo de decisão” e “contribuir no desenvolvimento da equipe” podem estar relacionadas a inúmeras categorias de competências do gestor, tais como: Comunicação, Desenvolvimento do Servidor, Equilíbrio Emocional dentre outras. Além disso, “elaboração de programas e projetos” envolve competências relacionadas a “Orientação Estratégica”. Se formos considerar apenas a frequência absoluta e relativa de cada competência em documentos institucionais, a Comunicação também se destaca em primeiro lugar. As competências mais próximas ao centro do gráfico se remetem as que obtiveram menor frequência absoluta e relativ.



Gráfico 3 – Nível de prioridade para desenvolvimento de competências

Fonte: Elaboração do autor (2019).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para cumprir o objetivo desta pesquisa, considera-se que o referencial teórico contribuiu para uma melhor compreensão sobre a complexa atuação dos servidores ocupantes de cargos de gestão dentro das Universidades Públicas. O aprofundamento sobre tal tema foi possível graças às pesquisas relacionadas ao perfil desses gestores, às competências e aos comportamentos a eles associados. Esses autores permitiram estabelecer um diálogo entre três grandes temas (Universidade, Gestão e Competências), na tentativa de chegar a entendimentos que reforçam o papel estratégico do gestor.

Assim como, na etapa de validação dos estudos de Pereira e Silva (2011) e em análise documental, foi possível perceber a relação entre a atuação dos gestores e o cumprimento de objetivos estratégicos.

De qualquer forma, acredita-se que outras metodologias possam ser consideradas para a etapa de validação de competências, pois cada Instituição tem suas especificidades e cultura organizacional. Além disso, conforme disposto na literatura especializada, a gestão no espaço universitário é um processo complexo e possui exigências próprias. Portanto, não pode ser expandida a outras organizações sem as devidas análises e adaptações.

Aqui cabe uma reflexão sobre as competências destacadas pelos dirigentes. O fato de os desafios da Universidade Pública e o cerne deles estarem relacionados com a comunicação interna foi destaque nos estudos de Penteadó (1998), Trigueiro (1999), Lage et al. (2015) e Vilvert (2017). Entender que usar os veículos de comunicação de forma estratégica, ou ter regularidade e padrão em processos de comunicação interna e externa, como afirmado por 23% e 29% dos gestores, respectivamente, talvez leve a instituição a ter um melhor engajamento dos servidores (VILVERT, 2017), ou reforce os princípios básicos defendidos em documentos institucionais de transparência, eficiência e isonomia junto à sociedade e comunidade interna (LAGE et al., 2015).

Considerando que todos os gestores estão em níveis estratégicos e táticos, é possível afirmar que, no momento em que um gestor desenvolve políticas de integração das pessoas em processos decisórios e firma acordos com a equipe de trabalho, a Universidade possibilita integrar aos objetivos institucionais os beneficiados e os operadores das decisões (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

Há também uma limitação da pesquisa quanto ao tempo. O processo de validação e sistematização de competências foi realizado em 2018. Assim, considerando as diversas influências internas e externas que a instituição recebe, pode-se entender que os gestores, ao se adequarem a esses novos cenários, precisam desenvolver novas competências também.

A pesquisa também se limita ao escopo teórico adotado, pois os referenciais utilizados, como gestão, mapeamento por competência e gestão universitária, são bastante amplos. Há metodologias distintas de mapeamento de competências que podem ser utilizadas também nesse processo.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Mariana Lopes. **Mapeamento de competências: métodos e técnicas adotados na administração pública**. UBN, 2016. Disponível em: <bdm.unb.br/bitstream/10483/14098/1/2016_MarianaLopesdeAraujo.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e instrumentos**. São Paulo: Atlas, 2017.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CASTRO, Ana Caroline de Souza. **Os trabalhadores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Goiás: trabalho, profissionalização e gestão da educação superior**. 2014. 15 f. Estudo de Caso. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFG, Goiás, 2014.
- GOLDCHLEGER et al. **Gestão do capital humano nas instituições de ensino superior**. In: COLOMBO, Sônia [...]. Porto Alegre: Artmed. 2013. 279 p. Cap. 12, p. 198-220.
- LAGE, Guilherme Pagliara et al. **O desenvolvimento da comunicação no setor público**. [S.l.: s.n.], 2015. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014_38_10379.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2019.
- LEME, Rogerio (Org.). **Gestão de competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- LEVIN, Jack; FOX, James Alan. **Estatística para Ciências Humanas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LUCAS, Fernanda de Castro. **Gestão por Competência na Administração Pública: conceito e desafios. Conteúdo Jurídico**. 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,gestao-por-competencias-na-administracao-publica-conceito-e-desafios,53481.html>>. Acesso em: 22 nov. 2017.
- MOREIRA, Sonia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.
- PENTEADO, Sílvia Ângela Teixeira. **Identidade e poder na Universidade**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Santos: Unisanta, 1998.

PEREIRA, Aline Lucena da Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. **As competências gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior**. Cadernos EBAPE.BR [on-line], v. 9, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227830010>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

REIS, Paulo. **Construção da Base de Competências Gerenciais: um Estudo de Caso na Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil**. Maxwell, Rio de Janeiro, PUC-RIO, 2004. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=especifico&nrSeq=5958@1>. Acesso em> 20 dez. 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A universidade no século XXI: para uma universidade nova**. Coimbra, out. 2008. Disponível em: <<http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/A%20Universidade%20no%20Seculo%20XXI.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: UnB, 1999.

VARGAS, Cesar Sperling; CAGOL, Fernanda. **Gestão por Competência no Serviço Público**. Revista Conhecimento Online, ano 4, v. 1, 2012.

VIALI, Lori. **Série Estatística Básica: descritiva**, 2016. Disponível em: <http://www.pucrs.br/ciencias/viali/graduacao/engenharias/material/apostilas/Apostila_1.pdf>Acesso em: 17 jan. 2019.

VILVERT, Cassiane. **Plano de Comunicação Interna: tudo o que você precisa saber**. 2017. Disponível em: <<https://culturacolaborativa.socialbase.com.br/category/comunicacao-interna/>>. Acesso em 20 jan. 2019.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 3, 6, 15, 16, 17, 18, 19, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 55, 57, 61, 67, 71, 72, 86, 109, 120, 121, 123, 137, 138, 139, 156, 161, 191, 212, 221, 224, 225, 232, 234, 246, 268, 271

Administração pública 15, 19, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40, 42, 55, 161, 271

Avaliação de desempenho 202, 203, 204, 206, 207, 210, 218, 222

B

B3 140, 141, 142, 146, 147, 149, 153, 157, 158, 159

C

Capitalismo 251, 252, 256, 257, 260, 263, 264, 265, 266, 269, 270

Carreira 207, 223, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243

Classe trabalhadora 260, 261, 264, 265, 266, 267, 269, 270

Competências 34, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 163, 208, 209, 214, 216, 217, 252, 253, 257, 258, 270

Contabilidade 67, 72, 73, 119, 120, 121, 137, 138, 140, 141, 143, 158, 159, 160

Contratação 247, 248

Controller 65, 66, 67, 68, 71, 72

Cooperativas de crédito 122, 137, 138, 139

D

Decisão 4, 24, 51, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 71, 72, 91, 120, 123, 125, 140, 142, 146, 153, 157, 158, 174, 203, 207, 219, 221, 226, 235, 237, 238, 241, 242, 264

Deficiente 247, 248

Desempenho 19, 43, 71, 73, 87, 99, 123, 125, 126, 127, 128, 138, 159, 161, 162, 164, 165, 166, 173, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 218, 221, 222, 224, 225, 228, 257, 271

Dívida pública 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270

E

Educação 39, 42, 55, 56, 124, 202, 203, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 221, 222, 235, 236, 239, 250, 251, 252, 253, 256, 257, 258, 259, 268, 271

Educação corporativa 202, 203, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 217, 218, 221, 222

Eficiência 44, 54, 65, 80, 106, 109, 122, 124, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 145, 161, 167, 170, 181, 193, 199

Energia elétrica 192, 193, 194, 195, 197, 199, 200, 201

Ensino 1, 16, 17, 18, 22, 43, 50, 55, 73, 212, 215, 217, 253, 257, 258, 259

Estoques 19, 66, 104, 107, 108, 109, 113, 114

Estratégia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 45, 46, 47, 62, 71, 93, 94, 100, 101, 125, 191, 202, 204, 206, 209, 212, 214, 261, 271

Extensão 16, 17, 18, 29, 192

F

Felicidade 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 246

Fluxo de caixa 65, 66, 68, 72, 126, 143, 145, 150, 152, 154, 156

Fundo público 260, 261, 263, 266, 267, 268, 269, 270

G

Geração distribuída 192, 193, 194, 195, 197, 198, 199, 200, 201

Gestão 2, 1, 2, 3, 13, 15, 16, 19, 24, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 54, 55, 56, 57, 60, 63, 65, 72, 73, 77, 78, 80, 81, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 124, 127, 128, 130, 136, 159, 161, 162, 163, 164, 172, 174, 185, 190, 191, 202, 203, 204, 207, 208, 210, 214, 215, 218, 219, 220, 221, 222, 225, 228, 234, 237, 239, 257, 267, 271

Gestão da informação 88, 90, 91, 92, 93, 95, 101, 103

Gestão do conhecimento 55, 73, 88, 91, 92, 95, 102, 103, 214, 215, 221

Gestão participativa 30, 41

Gestão por competência 44, 45

Gestão pública 30, 31, 32, 33, 35, 38, 41, 42, 72, 162, 164, 271

Gestor 19, 26, 35, 44, 45, 49, 50, 52, 53, 54, 59, 60, 61, 66, 69, 81, 123, 125, 145, 203, 220

Globalização 58, 91, 105, 136, 230, 250, 251, 252, 253, 256, 258, 259

I

Indicadores de desempenho 161, 162, 164, 165, 166

Inovação 89, 92, 93, 94, 102, 171, 202, 203, 204, 209, 210, 217, 218, 219, 221, 222, 257, 271

Investimento 27, 65, 68, 69, 70, 72, 80, 109, 127, 130, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 209, 261, 262

L

Lucro 24, 25, 26, 27, 70, 74, 104, 106, 107, 126, 127, 206, 262, 263, 265, 269

M

Mercado de trabalho 75, 230, 231, 237, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 256

Mineração 161, 162, 163, 166, 168, 169

Mineradora 170, 173, 182, 183, 188, 190

Mulheres 41, 223, 226, 230, 231, 232, 233, 234, 240, 241, 242, 243

O

Organizações 2, 3, 5, 6, 8, 13, 14, 15, 33, 36, 40, 41, 44, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 66, 72, 77, 89, 90, 93, 100, 101, 102, 103, 105, 123, 124, 138, 159, 170, 171, 172, 173, 202, 205, 212, 214, 216, 218, 219, 222, 226, 228, 231, 243, 246, 257

P

Paradigma 30, 31, 32, 36, 37, 38, 217, 220, 232

PEARLS 122, 124, 126, 127, 128, 129, 131, 136, 139

Pensamento estratégico 1, 2, 13, 14

Pesquisa 2, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 63, 66, 73, 75, 79, 82, 94, 95, 102, 111, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 125, 126, 127, 128, 132, 134, 135, 136, 137, 140, 146, 147, 153, 157, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 181, 182, 186, 187, 190, 191, 202, 204, 211, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 232, 233, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 250, 257, 271

Plano de ação 74, 78, 79, 85, 184, 185

Prevenção de perdas 104, 105, 106, 107, 108, 109

Processo decisório 35, 40, 44, 61, 65, 71, 72, 91, 102, 144

Q

Qualidade 32, 33, 44, 45, 50, 57, 58, 60, 63, 76, 78, 80, 81, 82, 87, 89, 92, 117, 119, 126, 129, 142, 144, 145, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 181, 182, 183, 185, 190, 191, 202, 203, 204, 206, 207, 209, 210, 221, 223, 225, 234, 238, 240, 241, 242, 257, 267

Qualificação 200, 203, 204, 206, 210, 214, 215, 216, 217, 252, 257

T

Tomada de decisão 4, 51, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 71, 72, 91, 123, 140, 142, 153, 157, 158, 174, 203, 219

Trabalhador 176, 231, 251, 259, 267, 270

Trabalho 2, 3, 16, 19, 28, 35, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 61, 66, 67, 71, 75, 76, 80, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 104, 108, 109, 113, 128, 146, 160, 161, 162, 165, 167, 169, 171, 179, 191, 192, 200, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 259, 261, 262, 265, 266, 267, 269, 270

Transparência 54, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 124, 125, 140

Treinamento 174, 176, 202, 203, 204, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 214, 217, 221

V

Varejo 104, 105, 106, 107, 109, 112, 113, 119, 120, 121

GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 