



Ministério da Educação – Brasil
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri –
UFVJM Minas Gerais – Brasil
Revista Vozes dos Vales: Publicações Acadêmicas
ISSN: 2238-6424
QUALIS/CAPES – LATINDEX
Nº. 27 – Ano XIII – 05/2025
<https://doi.org/10.70597/vozes.v12i27.703>

Gestão por Competências e Gerenciamento de Projetos: uma abordagem participativa para a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)

Lidnaldo Pereira Silva

Mestre em Educação pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e
Mucuri - UFVJM

Especialista em Gestão Pública e Legislação Urbana Pela Universidade Cândido
Mendes

Bacharel em Direito pela Universidade do Estado de Minas Gerais

Bacharel em Turismo pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e
Mucuri - UFVJM

Técnico de Laboratório em Turismo - UFVJM - Brasil

<http://lattes.cnpq.br/6199411502442833> E-mail:

lidnaldo.silva@ufvjm.edu.br

Resumo: Os temas Gestão por Competências e Gerenciamento de Projetos têm despertado o interesse cada vez maior entre os dirigentes e gestores de instituições públicas e, em particular, de instituições de ensino superior (IES), uma vez que influenciam diretamente na Gestão Estratégica de Pessoas. Neste trabalho objetivou-se analisar a possibilidade de implementação do programa de Gestão por Competências na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), sob o prisma do Gerenciamento de Projetos. Assim, foram avaliadas questões que envolvem a implementação das Ferramentas e Técnicas de gestão constantes do PMBOK® - Guia Project Management Body of Knowledge de 2017 - aplicando-as com direcionamento às boas práticas voltadas à Gestão Pública da UFVJM. Deparamo-nos com a necessidade de implementação das melhores práticas, visando ao alcance dos objetivos da Ies. Outra situação observada é que tais ferramentas contribuirão, quando da sua implementação, para a efetivação de

uma gestão participativa, tanto para a distribuição de cargos e funções quanto para a distribuição de servidores para os diversos setores da instituição.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Administração Pública. Gerenciamento de Projetos.

Introdução

A constante transformação e a necessidade de adequação da sociedade impactam diretamente as instituições governamentais, exigindo novos modelos de gestão pública voltados à excelência. No Brasil, desde os anos 1980, a redemocratização e a descentralização têm impulsionado mudanças significativas na administração pública (Schommer, 2003). A pandemia da covid-19 destacou a necessidade de adaptação das organizações públicas, evidenciando que os métodos homogêneos e institucionalizados, criticados pela teoria institucional (Schommer, 2003), já não garantem um serviço público de qualidade. Assim, a modernização e o uso de recursos estratégicos tornam-se imperativos.

Entre as ferramentas disponíveis, a Gestão por Competências destaca-se por alinhar as habilidades dos servidores aos objetivos organizacionais, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos (ENAP, 2015). Já o Gerenciamento de Projetos, conforme o Guia PMBOK, oferece técnicas que ampliam o monitoramento e a eficácia na execução de projetos, sendo estratégico para a administração pública (Wolter e Velho, 2020). A integração dessas abordagens pode otimizar a alocação de recursos e melhorar os resultados institucionais, especialmente nas instituições federais de ensino superior (Ifes), como a UFVJM, que enfrenta desafios financeiros e operacionais que impactam ensino, pesquisa e extensão.

A questão-problema deste estudo é: Seria possível demonstrar a necessidade de otimização na alocação de recursos em projetos na universidade, com a consequente indicação de implementação de tais ferramentas, a fim de alcançar metas e objetivos estratégicos? A partir disso, levantam-se as seguintes hipóteses: (1) a abordagem pelo Gerenciamento de Projetos pode evitar problemas de discrepância entre o número de servidores e as necessidades institucionais; (2) uma Gestão por Competências mais eficiente na universidade pode promover melhorias na alocação de servidores, potencializando a gestão estratégica de pessoas; e (3) a

integração do Gerenciamento de Projetos com a Gestão por Competências pode otimizar recursos e resultados em projetos institucionais.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar como a UFVJM aplica a Gestão por Competências e, com base na teoria internacional do Gerenciamento de Projetos, propor melhores práticas que incentivem uma gestão participativa. Especificamente, busca-se identificar a aplicação da Gestão por Competências na atribuição de cargos, diagnosticar dificuldades na gestão participativa e sugerir Ferramentas e Técnicas (F&Ts) do Guia PMBOK (PMI, 2017) para evitar erros prejudiciais à boa gestão pública.

As Ifes, como a UFVJM, enfrentam desafios que influenciam a qualidade do ensino, a gestão financeira e o impacto social, exigindo soluções inovadoras. A gestão estratégica de pessoas e a adoção de ferramentas de Gerenciamento de Projetos são essenciais para alcançar governança, transparência e credibilidade institucional. Assim, a proposta deste estudo é contribuir para a melhoria contínua na administração pública, com foco na eficácia e sustentabilidade dos resultados.

A Administração Pública Brasileira

A administração, segundo Chiavenato (2003), visa alcançar objetivos organizacionais de forma eficaz, sendo uma função essencial das operações organizacionais (Fayol, 1960, apud Dias, 2002). Na esfera pública, envolve planejamento, controle, direção e organização, utilizando ferramentas do PMBOK®, como Gerenciamento de Recursos e Gestão de Equipes, para otimizar projetos. Wolter e Velho (2020) defendem a motivação e qualificação dos servidores para modernizar a administração pública, alinhada aos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (CF/1988, art. 37). Humberto Martins destaca a transparência como essencial para assegurar o interesse coletivo.

Faustino (2023) aponta a busca por atender necessidades coletivas e Wilbern (1954) ressalta a profissionalização do serviço público, iniciada nos anos 1930. Governança pública, conforme Dias e Cario (2014), fortalece o vínculo estado-sociedade, aprimorando a alocação de recursos e a qualidade dos serviços, mesmo com desafios.

Gestão por Competências e seus Desafios

A Gestão por Competências, como descrito por Pires et al. (2005) e Bonatto et al. (2022), foca no alinhamento entre competências individuais e objetivos organizacionais. Essa abordagem valoriza conhecimentos, habilidades e atitudes, destacando-se como ferramenta essencial no serviço público (PNDP).

Mello e Silva (2013) destacam desafios como a cultura organizacional, enquanto Brandão e Bahry (2005) enfatizam o mapeamento de competências. Lustri e Miura (2005) e Faustino (2023) discutem recrutamento e seleção com foco em habilidades específicas. A gestão promove eficiência, capacitação e alinhamento estratégico.

Gestão Estratégica de Pessoas e Carreiras

Desde os anos 1970, a Gestão de Carreiras tornou-se central nas organizações, exigindo atualização contínua (Peixoto, 2019; Leite e Albuquerque, 2010). Kovaleski (2019) ressalta o desenvolvimento de hard e soft skills como essencial. A PNDP e órgãos como Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) e Comissão Interna de Supervisão (CIS) trabalham para alinhar competências aos objetivos organizacionais. Novaes et al. (2015) apontam a necessidade de adaptação às mudanças, promovendo políticas de desenvolvimento profissional e inovação.

Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos, segundo Gray e Larson (2010), requer uma abordagem técnica e humana para integrar esforços e alcançar objetivos. O PMBOK organiza o gerenciamento em áreas de conhecimento, proporcionando alinhamento com políticas públicas e evitando desperdícios (Silva e Santos, 2016). A adoção de práticas sistemáticas otimiza recursos e resultados.

O PMBOK, conforme Luiz et al. (2017), estrutura o gerenciamento em dez áreas de conhecimento, facilitando o planejamento e execução eficaz. Ferreira (2017) alerta para adaptações necessárias a projetos menores. Alves et al. (2021)

Revista Vozes dos Vales – UFVJM – MG – Brasil – Nº 27 – Ano XIII – 05/2025 – UFVJM – QUALIS/CAPEs – LATINDEX – ISSN: 2238-6424 – www.ufvjm.edu.br/vozes

destacam sua relevância para eficiência e transparência no setor público, enquanto Kern (2011) reforça a importância do planejamento estratégico para mitigar riscos.

O modelo de Gerenciamento de Projetos, aplicado ao setor de TI da Universidade Federal do Cariri (UFCA), exemplifica a integração de competências e projetos (Rodrigues e Soares, 2018). A estrutura analítica de projetos, ferramentas específicas e um painel de acompanhamento público são estratégias que potencializam resultados. A maturidade organizacional e a estruturação em fases são essenciais para alcançar eficiência.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) assegura padronização, monitoramento e melhor utilização de recursos, considerando os limites de tempo, custo e qualidade no setor público. A estruturação dos projetos em ciclos de vida promove governança e entrega de valor alinhada às demandas institucionais.

As universidades públicas têm papel crucial na formação e no desenvolvimento social. Kawasaki (1997) destaca a necessidade de alinhamento com centros de excelência e políticas públicas para evitar a fuga de cérebros e produzir conhecimento aplicável às demandas sociais e do mercado. Projetos acadêmicos e administrativos precisam de alinhamento estratégico para maximizar seu impacto.

O PMBOK é ferramenta central para implementar gestão participativa, promovendo eficiência e engajamento coletivo no desenvolvimento de projetos e na gestão institucional.

Percursos Metodológicos da Pesquisa

O percurso metodológico utilizado permitiu desenvolver este estudo, fortalecendo o referencial teórico e atingindo os objetivos propostos.

Tipo de Pesquisa

Foi conduzida uma pesquisa qualitativa e exploratória, explorando fenômenos sociais e fornecendo uma base inicial para estudos mais detalhados. A pesquisa qualitativa aprofunda a compreensão de fenômenos no contexto educacional brasileiro, como destaca Zanette (2017), que aponta a relevância do método na Revista Vozes dos Vales – UFVJM – MG – Brasil – Nº 27 – Ano XIII – 05/2025 – UFVJM – QUALIS/CAPE – LATINDEX – ISSN: 2238-6424 – www.ufvjm.edu.br/vozes

construção de teorias e conceitos em contextos históricos, culturais e sociais. Gil (1999) define a pesquisa exploratória como crucial para desenvolver e refinar conceitos, formulando problemas e hipóteses. Este estudo utilizou documentos da UFVJM, analisando sua caracterização como uma Ipes e identificando a necessidade de implementar Gestão por Competências alinhada ao Gerenciamento de Projetos.

Instrumentos e Procedimentos da Coleta e Análise de Dados

A pesquisa documental analisou portarias e registros do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que gerencia processos administrativos em instituições públicas (Saraiva, 2018). Com base no Decreto nº 8.539/2015, os documentos analisados, datados de 2019 e 2020, abordaram a gestão de pessoas na UFVJM no contexto da pandemia. Gil (2002) diferencia a pesquisa documental da bibliográfica por utilizar fontes com tratamento analítico mínimo. Aspectos éticos foram considerados, examinando documentos institucionais e atos oficiais para compreender políticas, governança e decisões da universidade.

Análise dos Resultados na UFVJM

Cenário da Pesquisa

A UFVJM, com sede em Diamantina-MG e campi em quatro outras localidades, conta com mais de 10 mil alunos de graduação e 1,5 mil de pósgraduação, além de 1.395 servidores. Chizzotti (2000) argumenta que “a pesquisa investiga o mundo em que o homem vive e o próprio homem” assim pesquisa documental qualitativa em uma universidade pública explora um ambiente rico em interações humanas e sociais, essencial para planejar e gerir projetos educacionais. A análise documental revelou a importância de critérios claros para selecionar dados, permitindo maior precisão na interpretação de políticas institucionais e mudanças organizacionais. Gaio, Carvalho e Simões (2008) destacam a necessidade de métodos científicos rigorosos para observar, selecionar e organizar os caminhos investigativos.

Análise e Interpretação dos Dados

Este capítulo apresenta os dados obtidos na pesquisa documental, com foco na análise da implementação da Gestão por Competências e do Gerenciamento de Projetos voltados para a gestão estratégica de pessoal.

Os dados coletados analisaram a implementação da Gestão por Competências e do Gerenciamento de Projetos na gestão estratégica de pessoal. Segundo Cellard (2008), documentos escritos são fontes de bastante utilidade para reconstituir fatos passados e entender atividades recentes, oferecendo propostas essenciais para a administração pública e a pesquisa social.

Para interpretar os principais resultados desta pesquisa, é preciso compreender como se dá, dentro do PMBOK (PMI, 2017, p. 25), a inclusão de atividades dentro dos Processos da Área de Conhecimento “Recursos”, constante no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Disposição das Atividades no Gerenciamento de Recursos em Projetos

Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Não há Atividades neste Grupo de Processos para a Área de Conhecimento “Recursos”	9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 9.2 Estimar os Recursos das Atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desenvolver a Equipe 9.5 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos	Não há Atividades neste Grupo de Processos para a Área de Conhecimento “Recursos”

NOTA: As numerações são relativas à ordem adotada pelo PMBOK (PMI, 2017). Para seguir a mesma linha, foi considerada a mesma numeração iniciada a partir de 9.

Planejar o Gerenciamento dos Recursos (9.1) *versus* Possibilidades de Adaptação na UFVJM:

No contexto da Gestão por Competências, o planejamento do gerenciamento de recursos desempenha um papel essencial na integração de recursos humanos e materiais com os objetivos estratégicos da organização. O processo de

planejamento, conforme descrito no PMBOK, envolve a definição de como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e de equipe. Faustino (2023, p. 37) destaca que o sucesso de uma organização depende fortemente do seu capital humano e do comprometimento de seus colaboradores, o que implica que o planejamento estratégico deve abranger todos os níveis hierárquicos da instituição. No setor público, ferramentas como avaliação de desempenho, mapeamento de competências e capacitação contínua fundamentada em competências são cruciais para o alinhamento das práticas organizacionais aos objetivos estratégicos (Toni, 2021, p. 11).

A aplicação dessa abordagem no gerenciamento de recursos, dentro do contexto da Gestão por Competências, visa assegurar que os recursos físicos e financeiros, bem como os recursos humanos, sejam adequadamente distribuídos e utilizados para o desenvolvimento das competências necessárias. A alta gestão e os diversos setores da organização devem estar envolvidos nesse planejamento, que inclui o mapeamento das competências dos colaboradores, uma etapa fundamental para garantir a eficácia organizacional. Em instituições públicas de ensino superior, como a UFVJM, o planejamento pode ser facilitado por comissões internas, como a Comissão Interna de Supervisão (CIS), que pode coordenar a ampliação do orçamento ou a alocação de recursos destinados à capacitação e aquisição de novos conhecimentos, seja por meio de cursos, palestras ou contratação de especialistas externos.

Além disso, o planejamento de recursos envolve a alocação estratégica de recursos financeiros e materiais, garantindo que sejam direcionados ao fomento do desenvolvimento das competências dos servidores. A composição de equipes deve ser planejada com base nas competências necessárias para cada setor, assegurando que os colaboradores possuam as habilidades e conhecimentos adequados para desempenhar suas funções de maneira eficaz. Para promover a capacitação contínua, é fundamental que sejam desenvolvidas campanhas de conscientização entre os servidores sobre a importância do aprimoramento profissional e da especialização em suas áreas de atuação. Ao integrar essas estratégias, as instituições podem fortalecer sua gestão e governança participativa, criando um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo e à eficácia organizacional.

Estimar os Recursos das Atividades (9.2) *versus* Possibilidades de Adaptação na UFVJM:

O processo de estimar os recursos das atividades envolve a definição do tipo e das quantidades de materiais, equipamentos, suprimentos e recursos humanos necessários para a execução das tarefas de um projeto, além de determinar a disponibilidade de cada recurso. Segundo o PMBOK, essa etapa é fundamental para o planejamento preciso das atividades, pois garante que todos os recursos sejam adequadamente quantificados e alocados no momento adequado (ENAP, 2014). A estimativa de recursos está intimamente ligada à estimativa de custos, pois a identificação antecipada dos recursos necessários permite uma previsão dos gastos com maior precisão.

Na Gestão por Competências, estimar os recursos das atividades é um componente essencial para garantir a alocação eficiente de recursos, sejam materiais, humanos ou financeiros, e promover o planejamento eficaz. Ao identificar os recursos necessários para cada atividade de um projeto, os gestores podem planejar de maneira mais precisa e estratégica, garantindo a execução bem-sucedida das tarefas. Essa estimativa facilita também a alocação dos recursos no momento mais apropriado, minimizando desperdícios e maximizando a eficiência.

Adicionalmente, a estimativa de recursos contribui para o controle de custos e a gestão de riscos, pois possibilita a criação de planos de contingência em caso de problemas ou imprevistos relacionados à disponibilidade de recursos. Essa abordagem aplica-se diretamente à realidade das instituições federais de ensino superior (Ifes), como a UFVJM, na qual é necessário estimar a quantidade de servidores por setor, especialmente para a elaboração de concursos públicos e a recomposição do quadro de servidores. Essa estimativa também é útil para planejar as vagas para provimento de cargos e a quantidade de recursos necessários para a realização de cursos, visando ao desenvolvimento contínuo dos servidores.

Além disso, a estimativa de recursos é essencial para determinar as necessidades de materiais e equipamentos, tanto para os servidores individualmente quanto para as equipes envolvidas em projetos. Isso inclui a previsão de revisões e atualizações de recursos à medida que os projetos progridam, permitindo ajustes nas atividades e no escopo do projeto conforme necessário. O processo de

estimativa também auxilia na definição da duração das atividades, permitindo o controle eficiente do cronograma e a definição de metas claras para a execução das tarefas. Assim, ao estimar de forma detalhada e precisa os recursos necessários, as instituições conseguem uma maior clareza nos custos e no tempo necessário para a conclusão de suas atividades.

Adquirir Recursos (9.3) *versus* Possibilidades de Adaptação na UFVJM:

O processo de adquirir recursos envolve a obtenção de membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para a conclusão das atividades de um projeto. Segundo o PMBOK, a principal vantagem desse processo é a definição clara e a orientação da seleção de recursos, que devem ser designados para as respectivas atividades do projeto (ENAP, 2017). Luiz, Souza e Luiz (2017) afirmam que, no contexto do gerenciamento de recursos humanos, o objetivo é desenvolver e gerenciar a equipe do projeto, aprimorando o potencial das pessoas envolvidas, como colaboradores, fornecedores e clientes.

Adquirir recursos é, portanto, uma etapa crucial para o sucesso do planejamento e da execução de um projeto. Essa fase requer uma abordagem metódica, com análise cuidadosa dos diversos fatores envolvidos e a capacidade de ajustar as estimativas de recursos conforme o andamento do projeto. A estimativa e quantificação de recursos, que podem incluir capital humano (como servidores, colaboradores, membros da equipe e especialistas), recursos materiais (equipamentos e acessórios) e recursos financeiros, são fundamentais para garantir a entrega do projeto dentro do prazo, do orçamento estipulado e com os objetivos alcançados de forma eficaz.

Além disso, durante a execução do projeto, é imprescindível o monitoramento contínuo do desempenho na utilização dos recursos, especialmente no que tange às competências envolvidas. Isso implica na quantificação de servidores essenciais à execução de atividades em determinados setores e na movimentação desses profissionais para integrar outras equipes, conforme necessário. Em instituições de

Revista Vozes dos Vales – UFVJM – MG – Brasil – Nº 27 – Ano XIII – 05/2025 – UFVJM – QUALIS/CAPES – LATINDEX – ISSN: 2238-6424 – www.ufvjm.edu.br/vozes

ensino, nas quais os recursos são limitados, é essencial considerar a aquisição de recursos, sendo que os financeiros geralmente são destinados por verbas públicas ou emendas parlamentares. A gestão eficiente desses recursos é fundamental para o bom andamento das atividades e para a consecução dos objetivos institucionais.

Desenvolver a Equipe (9.4) *versus* Possibilidades de Adaptação na UFVJM:

O processo de desenvolver a equipe visa à melhoria das competências individuais, à interação entre os membros e ao aprimoramento do ambiente da equipe, com o objetivo de otimizar o desempenho do projeto. Segundo o PMBOK, desenvolver a equipe é essencial para garantir que todos os membros do projeto possam colaborar de forma eficaz para alcançar os objetivos estabelecidos (ENAP, 2017). Vargas (2003) reforça essa definição ao afirmar que o desenvolvimento da equipe envolve tanto o aprimoramento das competências individuais quanto o fortalecimento da interação e da dinâmica de grupo, com o intuito de alcançar melhores resultados no projeto.

Quando integrado à Gestão por Competências, o desenvolvimento da equipe torna-se uma estratégia valiosa para a otimização do desempenho organizacional. Nesse contexto, as competências individuais são fundamentais, mas é a capacidade de trabalhar em colaboração, sinergia e na resolução conjunta de problemas que determina o sucesso do projeto. A gestão das competências coletivas vai além da simples identificação das habilidades individuais, abrangendo também a capacidade da equipe de se comunicar eficazmente, de colaborar e de alcançar as metas organizacionais de maneira integrada. Esse alinhamento é crucial para que as equipes trabalhem em conjunto, superando desafios e atingindo os objetivos de forma colaborativa.

A aplicação da Gestão por Competências pressupõe o desenvolvimento contínuo tanto das competências individuais quanto das coletivas, o que pode ser alcançado por meio de treinamentos e capacitações. Além disso, é importante promover programas que favoreçam a comunicação eficaz dentro das equipes, a construção de lideranças, o desenvolvimento da confiança mútua e a resolução de conflitos. Esses fatores são essenciais para o bom funcionamento do grupo e para a maximização dos resultados. Para garantir que o desenvolvimento esteja sendo

Revista Vozes dos Vales – UFVJM – MG – Brasil – Nº 27 – Ano XIII – 05/2025 – UFVJM – QUALIS/CAPES – LATINDEX – ISSN: 2238-6424 – www.ufvjm.edu.br/vozes

bem-sucedido, a avaliação constante das competências, seja por meio de avaliações formais de desempenho ou feedbacks informais, é imprescindível. Tais práticas possibilitam um aprimoramento contínuo da equipe, ajustando e aperfeiçoando tanto as habilidades individuais quanto a dinâmica grupal.

No contexto da UFVJM, tais práticas poderiam ser implementadas para o desenvolvimento das equipes acadêmicas e administrativas, visando não apenas à eficiência no cumprimento de tarefas, mas também ao fortalecimento das competências colaborativas, essenciais para a realização de projetos institucionais e para a melhoria contínua da qualidade acadêmica e administrativa.

Gerenciar a Equipe (9.5) *versus* Possibilidades de Adaptação na UFVJM:

O processo de gerenciar a equipe é fundamental para o sucesso de qualquer projeto, pois envolve o acompanhamento do desempenho dos membros da equipe, o fornecimento de feedback, a resolução de problemas e a gestão das mudanças necessárias para otimizar os resultados do projeto. De acordo com o PMBOK, a gestão da equipe inclui a atualização contínua do plano de recursos humanos para refletir alterações nas responsabilidades, necessidades de capacitação e outras atividades essenciais ao sucesso do projeto (ENAP, 2017). A eficácia desse processo depende da combinação de várias habilidades de gestão, com ênfase especial em comunicação, liderança, negociação e gerenciamento de conflitos. O gerente de projeto deve garantir que os membros da equipe recebam tarefas desafiadoras, além de reconhecimento pelo alto desempenho, o que contribui para o fortalecimento da motivação e do comprometimento dos colaboradores.

No contexto da Gestão por Competências, gerenciar a equipe também envolve o desenvolvimento das competências dos membros, desde a resolução de conflitos até o aprimoramento da comunicação. Essas habilidades são essenciais para criar um ambiente de trabalho saudável, no qual o desenvolvimento das atividades ocorre de maneira eficiente e colaborativa. O gerenciamento da equipe, portanto, não pode ser visto como um processo pontual ou estático, mas sim como um processo contínuo, que exige flexibilidade e adaptação às particularidades de

Revista Vozes dos Vales – UFVJM – MG – Brasil – Nº 27 – Ano XIII – 05/2025 – UFVJM – QUALIS/CAPES – LATINDEX – ISSN: 2238-6424 – www.ufvjm.edu.br/vozes

cada equipe e contexto organizacional. Não existe uma fórmula ou modelo único que possa ser simplesmente copiado de outras instituições ou setores da organização; cada equipe requer uma abordagem personalizada, de acordo com suas características e necessidades específicas.

Uma gestão eficiente da equipe exige acompanhamento contínuo dos progressos, permitindo que ajustes sejam feitos conforme necessário para garantir que o projeto evolua de acordo com as metas estabelecidas. Nesse sentido, o desenvolvimento tanto das competências individuais quanto coletivas é crucial, pois a capacidade de trabalho colaborativo, a inovação e a produtividade são elementos-chave para o sucesso de um projeto.

A gestão de equipes deve ser orientada por objetivos organizacionais claros, que promovam um trabalho conjunto e inovador a longo prazo. Para implementar esses princípios na UFVJM, é necessário considerar a movimentação de servidores entre setores, o desenvolvimento de trabalhos colaborativos que respeitem as competências individuais e coletivas, e o estabelecimento de perfis profissionais e atribuições claras dentro das equipes e projetos de desempenho. Assim, a gestão por competências e o gerenciamento de projetos podem contribuir significativamente para o aprimoramento da eficiência e do desempenho institucional, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e orientado para resultados.

Controlar os Recursos (9.6) *versus* Possibilidades de Adaptação na UFVJM:

O processo de "Controlar os Recursos" envolve garantir que os recursos físicos atribuídos e alocados ao projeto estejam disponíveis conforme o planejamento, monitorando a utilização planejada *versus* a real, e executando ações corretivas quando necessário. O objetivo principal é assegurar que os recursos estejam disponíveis no momento e local certos, sendo liberados quando não forem mais necessários. Segundo o PMBOK, o controle de recursos físicos é fundamental, embora o controle da equipe esteja relacionado ao processo "Gerenciar a Equipe". Esse processo deve ser contínuo ao longo de todas as fases do ciclo de vida do projeto, incluindo o monitoramento de gastos, a identificação e gestão de carências ou excessos de recursos, e a comunicação com as partes interessadas sobre quaisquer questões relevantes (ENAP, 2017).

No contexto da Gestão por Competências, o controle de recursos é uma etapa crítica para garantir que a utilização dos recursos seja eficaz, especialmente quando se trata de competências desenvolvidas na equipe e sua aplicação no alcance dos objetivos organizacionais. A comparação entre o status atual da utilização dos recursos e as necessidades do projeto permite identificar lacunas ou desvios que necessitam de correção. Esse controle também envolve a avaliação do impacto das competências no sucesso do projeto, sendo possível realizar avaliações contínuas para aprimorar os processos de gestão de competências na instituição.

Além disso, o controle de recursos é intrínseco ao ciclo de vida do projeto, devendo ser considerado desde o planejamento até a conclusão. Seu processo contínuo visa garantir um gerenciamento mais eficaz, considerando todas as fases do projeto. No caso da UFVJM, esse controle pode ser aplicado para garantir que as competências necessárias estejam sendo trabalhadas adequadamente, promovendo o sucesso dos projetos e contribuindo para a valorização das competências individuais e coletivas. Ao melhorar os indicadores de desempenho, como produtividade, cumprimento de prazos e outras métricas essenciais, o controle de recursos contribui para um acompanhamento eficaz dos projetos.

A comunicação e o *feedback* desempenham um papel fundamental nesse processo, uma vez que informações compartilhadas de forma colaborativa entre a equipe permitem ajustes rápidos e adequados. O controle de recursos também oferece flexibilidade para a alocação e realocação de recursos, permitindo ajustes conforme os projetos avançam. Essa flexibilidade é crucial para garantir que os projetos evoluam de maneira eficiente, especialmente ao considerar as competências a serem desenvolvidas ao longo do processo. Por fim, o controle de recursos também pode ser utilizado para avaliar os impactos na gestão de projetos e nas competências, particularmente durante a reestruturação de setores e reorganização administrativa da instituição.

Considerações Gerais sobre o Gerenciamento dos Recursos (itens 9.1 a 9.6) versus Possibilidades de Adaptação na UFVJM:

É grande a importância dessas ferramentas para organizar, monitorar e otimizar o uso dos recursos de um projeto, oferecendo uma visão estruturada e auxiliando na tomada de decisões estratégicas com o objetivo de alcançar os resultados institucionais desejados na Ifes. A análise da interseção entre o Gerenciamento de Projetos e a Gestão por Competências enfatiza a necessidade de relacionar e integrar recursos de forma eficaz, fundamental para os objetivos institucionais, como apontam Cardoso e Junior (2021), que destacam "a necessidade de sabermos quais recursos serão utilizados [...] para garantir a qualidade nas entregas dos projetos e o consequente sucesso resultante".

A otimização das competências por meio do Gerenciamento de Projetos alinha-se com o uso racional dos recursos, ajustando-os às necessidades e metas do projeto, o que facilita a identificação e a atribuição eficiente das tarefas com base nas habilidades dos membros da equipe. Além disso, permite o monitoramento do desempenho dos recursos e sua adequação às exigências do projeto, principalmente no que se refere à gestão de competências.

A alocação eficaz de recursos financeiros e materiais está diretamente ligada ao controle de custos, como exemplificado pelo dimensionamento de pessoal, que atua como o principal capital humano dos projetos. Essa abordagem permite a identificação de gargalos de recursos e a tomada de decisões corretivas quando necessário. Luiz, Souza e Luiz (2017) abordam a dificuldade na gestão de recursos, destacando que "[...] em algumas organizações voltadas a projetos, os recursos não estão dedicados a apenas um projeto isoladamente", evidenciando a dificuldade de equilibrar a carga de trabalho de maneira eficiente em todas as atividades.

A administração pública brasileira, especialmente em instituições de ensino superior, enfrenta desafios devido ao baixo investimento em Gestão Estratégica de Pessoas e à limitada realocação de servidores, o que reflete uma necessidade de decisões baseadas em dados históricos e critérios sólidos. Ao gerenciar recursos em projetos, é essencial que a administração pública leve em conta cenários variáveis e revise as estimativas de recursos conforme necessário, ajustando atividades e escopo do projeto com base em informações atualizadas. Esse processo inclui a estimativa de tipos e quantidades de recursos materiais, humanos e temporais, essenciais à realização das atividades institucionais.

Os desafios na gestão universitária, que carece de projetos e recursos, são corroborados por Ribeiro (2014, p. 2), que descreve que "a gestão da universidade, hoje, é marcada por uma série de desafios, configurados como compromissos institucionais tanto em termos educacionais como sociais".

No ambiente organizacional das universidades federais, os servidores técnicoadministrativos desempenham funções essenciais para o funcionamento institucional, e, apesar de poderem progredir em suas carreiras por meio de capacitação, enfrentam limitações estruturais, conforme Carmo et al. (2018, p. 168), ao destacarem que a administração pública "sofre com a rigidez burocrática e traços patrimonialistas, resultando em alto custo e baixa qualidade [...] em contraste com o ideal de eficiência".

Cursos, Competências Trabalhadas e sua Possível Relação e Aplicação na Gestão Estratégica da UFVJM

Os cursos oferecidos pela Escola Virtual de Governo (EVG) e pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) abordam uma ampla gama de competências que se alinham diretamente com a Gestão Estratégica na UFVJM. A seguir, são discutidas as competências trabalhadas em cada curso e suas possíveis aplicações no contexto da instituição.

O curso de **Gestão por Competências**, ministrado pela EVG/ENAP, aborda competências como resolução de problemas com base em dados, foco nos resultados para os cidadãos, trabalho em equipe, comunicação, visão sistêmica e orientação por valores éticos. A aplicação na gestão estratégica da UFVJM pode ser realizada no dimensionamento de pessoal, identificando lacunas e aprimorando o desempenho dos servidores, alinhando as competências individuais com os objetivos da instituição, e promovendo a colaboração entre as equipes (ENAP, 2017).

O curso semipresencial PDG-Oficina "**Técnicas e Ferramentas de**

Construção da Gestão Participativa”, oferecido pelo Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, trabalha competências como trabalho em equipe, resolução de problemas com base em dados, comunicação, visão sistêmica e negociação. A aplicação da Gestão Participativa na UFVJM pode incentivar a participação ativa das equipes, buscando soluções colaborativas e promovendo a negociação de objetivos, metas e processos de trabalho. Além disso, promove a administração imparcial e o diálogo para resolução de conflitos internos, essenciais para um ambiente de trabalho saudável e produtivo (ENAP, 2017).

O curso de **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras**, também oferecido pela EVG/ENAP, enfatiza a resolução de problemas com base em dados, foco nos resultados para os cidadãos, trabalho em equipe, comunicação e visão sistêmica. Esse curso aborda a constituição histórica dos planos de carreira no setor público, oferecendo uma base para o desenvolvimento de políticas de gestão estratégica de pessoas e a melhoria contínua dos planos de carreira na UFVJM (ENAP, 2017).

O curso de **Gestão de Conflitos e Negociação**, promovido pela EVG/ENAP, destaca a importância de resolver divergências e tomar decisões de forma colaborativa. A gestão de conflitos e negociação são competências cruciais para a melhoria do desempenho organizacional e a criação de um ambiente de trabalho eficiente. Esse curso pode ser aplicado na UFVJM para aprimorar a gestão de conflitos internos e externos, garantindo a colaboração entre servidores e promovendo um clima de respeito e produtividade (ENAP, 2017).

Com a pandemia da covid-19, a necessidade de **e-Liderança** emergiu como um novo campo de desenvolvimento. O curso da EVG/ENAP foca na resolução de problemas com base em dados, trabalho em equipe, comunicação e liderança em ambientes virtuais. A aplicação na UFVJM pode incluir o desenvolvimento de competências para a gestão de equipes remotas e a implementação de metodologias de gestão de crises, essenciais no cenário atual de digitalização das instituições (ENAP, 2017).

O **Curso de Qualificação em Dimensionamento da Força de Trabalho**, oferecido pela EVG/ENAP, busca otimizar a alocação de pessoal e melhorar o desempenho organizacional, utilizando uma abordagem estratégica para o

dimensionamento de recursos humanos. A aplicação desse curso na UFVJM pode contribuir para a eficiência operacional, ajustando a distribuição de pessoal de acordo com as necessidades de cada projeto e melhorando os resultados para a comunidade acadêmica (ENAP, 2017).

O curso de **Gerenciamento de Portfólio de Projetos de Transformação Digital**, também da EVG/ENAP, aborda a resolução de problemas com base em dados, comunicação, mentalidade digital e visão sistêmica. Esse curso visa proporcionar experiência com ferramentas e técnicas essenciais para a transformação digital em organizações. Na UFVJM, pode ser utilizado para aprimorar o gerenciamento de projetos digitais e acelerar a adaptação da instituição às demandas tecnológicas e aos novos paradigmas administrativos (ENAP, 2017).

O curso **Ágil no Contexto do Serviço Público** trabalha com aspectos teóricos da mentalidade ágil e os desafios da transformação digital. Esse curso é relevante para a UFVJM, pois oferece uma base para a implementação de práticas ágeis no gerenciamento de projetos, otimizando o serviço público e a administração de processos internos de maneira mais eficiente e flexível (ENAP, 2017).

Por fim, o curso de **Gerenciamento de Projetos na Prática**, promovido pela EVG/ENAP, proporciona conhecimento prático sobre metodologias de gerenciamento de projetos, construção de planos de ação eficientes e a aplicação de práticas bem-sucedidas. Esse curso pode ser fundamental para a implementação de metodologias de gerenciamento de projetos na UFVJM, aumentando a eficácia das ações e promovendo a realização de metas estratégicas de forma eficiente e organizada (ENAP, 2017).

Em conjunto, esses cursos, cujo levantamento foi feito no ano de 2023, dissertação do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFVJM, podem proporcionar uma base sólida para o aprimoramento das competências individuais e coletivas dentro da UFVJM, alinhando a formação contínua de seus servidores com a gestão estratégica e as necessidades de modernização institucional.

Considerações Gerais sobre os Cursos Sugeridos à UFVJM:

Os cursos sugeridos para a administração pública, especialmente aplicáveis à UFVJM e outras Ifes, envolvem temas como gestão por competências, gestão participativa, Gestão Estratégica de Pessoas, gestão de conflitos, liderança em ambientes remotos, dimensionamento de pessoas, ferramentas ágeis e Gerenciamento de Projetos na prática. Esses cursos visam enfrentar desafios da administração pública e capacitar servidores, promovendo o desenvolvimento de competências essenciais, desde princípios éticos até a aplicação prática de gerenciamento de projetos, contribuindo para o desempenho de papéis-chave e o sucesso de projetos institucionais.

Tais cursos, como discutido neste artigo, são estratégicos para aprimorar os planos de carreira institucionais, permitindo ascensão profissional e desenvolvimento institucional, conforme proposto por Carmo et al. (2018), que destacam a necessidade de um “processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores”, mencionando a importância de um modelo de gestão estratégica coeso, segundo Secchi (2009).

Conforme explicitado, o uso de ferramentas de Gerenciamento de Recursos em Projetos fortalece a aplicabilidade prática dessas técnicas, promovendo a capacitação e desenvolvimento de servidores pela CIS, que coordena recursos e equipes segundo competências específicas, conforme exposto no processo SEI 23086.013192/2021-50. No entanto, a ausência da CIS em certas comissões (como Afastamento e Dimensionamento de Pessoal) indicou a necessidade de reforçar a participação em decisões estratégicas, como no Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

A UFVJM deve manter programas de desenvolvimento profissional, destacando a importância de uma gestão integrada e planejada de pessoas, com alocação e desenvolvimento de equipes. Procedimentos como realocação de servidores, adotados na administração pública, problema este ocorrido na UFVJM que causou diversos entraves ou problemas administrativos no período da gestão em que foi realizada a análise dos atos da alta gestão durante os anos de 2019 e 2020, demonstrando assim que tais atos requerem critérios claros para evitar o retrabalho e a descontinuidade administrativa, como indicado pelo Art. 50 da Lei 9.784/99, que exige motivação explícita dos atos administrativos. A prática do

Gerenciamento de Projetos fortalece o planejamento e a transparência, minimizando impactos negativos das realocações, vivenciados nesta Ifes.

Assim, a pesquisa propõe que a gestão estratégica de recursos e pessoas nas Ifes, incluindo a UFVJM, use o Gerenciamento de Projetos como base para atingir objetivos institucionais, promovendo uma administração pública eficaz e participativa.

Considerações Finais

A análise dos atos administrativos relativos à movimentação de servidores em 2019 e 2020, realizada neste estudo, evidenciou que muitos desses atos ocorreram sem prévia análise ou planejamento sobre os impactos para a instituição de ensino. Assim, demonstra-se a importância de a administração pública utilizar e desenvolver instrumentos de gestão adequados à sua realidade, visando à modernização e ao atendimento das demandas de gestão de pessoas. A Gestão Estratégica de Pessoas, com enfoque na gestão participativa, é essencial para alinhar gestores e servidores ao objetivo institucional.

Recomendamos que não apenas a UFVJM, mas também outros órgãos públicos adotem a Gestão por Competências, em questões como movimentação, mudanças de lotação ou alocação de servidores em outros setores. Destaca-se também a relevância do Gerenciamento de Projetos como ferramenta de planejamento e execução de projetos, que, sendo fácil de compreender e aplicar, deve ser introduzida e difundida entre os servidores de diferentes setores, propiciando maior eficiência na alocação de recursos e transparência na execução e prestação de contas, princípios fundamentais da administração pública.

A aplicação do Gerenciamento de Projetos e da Gestão por Competências em uma universidade pública constitui uma estratégia para aprimorar a qualidade e eficiência de ações acadêmicas e administrativas, proporcionando suporte e estrutura para as atividades institucionais e alinhando a entrega de produtos e serviços aos objetivos institucionais. Isso permite a execução eficaz de projetos

estratégicos, contribuindo para melhorias estruturais e promovendo transparência, essenciais na administração pública. A Gestão por Competências, ao mapear e alocar profissionais com as habilidades necessárias, fortalece o alinhamento institucional e incentiva a qualificação, a capacitação e o crescimento pessoal dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho motivador e saudável.

O desenvolvimento dessas abordagens requer um comprometimento contínuo de gestores e servidores com processos adaptativos e inovação, respeitando os desafios específicos das instituições de ensino, bem como as regulamentações governamentais e restrições orçamentárias. O modelo de gestão participativa e descentralizada no Brasil enfrenta dificuldades devido à tradição centralizadora, conforme apontado por Rocha (2009), e o engajamento dos servidores no processo de gestão ainda é um desafio, como observa Faustino (2023), sendo necessária a capacitação em liderança e motivação para garantir o sucesso dos projetos.

Este trabalho contribui ao sugerir que a UFVJM adote o Gerenciamento de Projetos e a Gestão por Competências, focando na eficiência e excelência, e respeitando as particularidades dos setores para alcançar uma gestão pública transparente e participativa. Segundo Paula e Almeida (2012), o princípio da legalidade administrativa impõe que atos discricionários sejam embasados legalmente, sendo indispensável que os gestores assegurem que suas decisões sejam justificadas e cumpram a norma. Em suma, o presente estudo pode fundamentar decisões em universidades públicas, sobretudo na UFVJM, além de servir como base para futuras pesquisas sobre as dimensões abordadas, visando à melhoria da gestão pública.

Referências

ALVES, T. C. L., OLIVEIRA, T., & GURGEL, A. M. Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, v. 12, n. 2, p. 110-134, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.18477>. Acesso em: 7 ago. 2023.

BONATTO, M. C., BERNARDINI, I. S., TOSTA, K. C. B. T., & DALMAU, M. B. L. Seleção por competências: uma análise do cargo de assistente em administração em uma instituição de ensino superior. In: IX Encontro de Administração Pública da

ANPAD (VI ENAPG), 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/361017921>. Acesso em: 17 jun. 2022.

BRANDÃO, H. P., & BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em: 16 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm. Acesso em: 2 out. 2023.

BRASIL. Portaria nº 343, de 17 de março de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus – COVID-19. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 18 de março de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>. Acesso em: 2 out. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Revoga o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 17 jun. 2022.

BRASIL. Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm#art1. Acesso em: 4 out. 2021.

CARDOSO, M. A. F., & JUNIOR, J. T. B. Gerenciamento de recursos em projetos. São Paulo: Editora FGV, 2021.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. Biblioteca da Educação. Série 1. Escola, v. 16, 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CIS – Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos TécnicoAdministrativos em Educação. Disponível em: <http://www.ufvjm.edu.br/cis>. Acesso em: 26 nov. 2022.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 13. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Revista Vozes dos Vales – UFVJM – MG – Brasil – Nº 27 – Ano XIII – 05/2025 – UFVJM – QUALIS/CAPES – LATINDEX – ISSN: 2238-6424 – www.ufvjm.edu.br/vozes

CHIAVENATO, I. *Gerenciando com as pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARMO, L. J. O. et al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. 2018.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.

DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 1, p. 45-58, jul./dez. 2002. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>. Acesso em: 15 jun. 2022.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Governança pública: ensaiando uma concepção. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34046/governanca-publica--ensaando-umaconcepcao-->. Acesso em: 14 jun. 2023.

ENAP. *Escola Nacional de Administração Pública*. Curso Ágil no contexto do serviço público. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/317>. Acesso em: 30 ago. 2023.

ENAP. *Escola Nacional de Administração Pública*. *E-liderança: como gerenciar e liderar equipes em ambientes remotos*. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/773>. Acesso em: 31 ago. 2023.

ENAP. *Escola Nacional de Administração Pública*. Diretoria de Comunicação e Pesquisa. *Gerenciamento de escopo, tempo e custos do projeto*. Brasília, 2014.

ENAP. *Escola Nacional de Administração Pública*. *Gerenciamento da qualidade, dos recursos e das aquisições*. Módulo V. Diretoria de Educação Continuada. Brasília, 2017.

ENAP. *Escola Nacional de Administração Pública*. Diretoria de Comunicação e Pesquisa. *Gerência de projetos: Teoria e prática*. Brasília, 2014.

ENAP. *Escola Nacional de Administração Pública*. *Gestão Estratégica de Pessoas e planos de carreira*. Brasília- DF. 2015.

ENAP. *Escola Nacional de Administração Pública*. *Curso de Gestão de Conflitos e Negociação*. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/372>. Acesso 30 ago 2023.

ENAP. *Escola Nacional de Administração Pública*. *Curso Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras*. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/685>. Acesso 30 ago 2023.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. *Curso Gerenciamento de Portfólio de Projetos de Transformação Digital*. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/809>. Acesso 1 set. 2023.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. *Curso Qualificação em Dimensionamento da Força de Trabalho*. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/863>. Acesso 2 set. 2023.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. *Curso Gerenciamento de Projetos na Prática*. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/680>. Acesso 2 set. 2023.

FAUSTINO, G. M. *Dimensionamento de pessoal: um estudo referente à sua implementação em universidades federais do estado de Minas Gerais*. Diamantina. UFVJM. 2023.

FERREIRA, L. D. A. *As vantagens da implementação de técnicas de Gerenciamento de Projetos para pequenas empresas*. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas. Instituto de Educação Tecnológica. 2017.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO – ENAP. *Introdução à Gestão de Projetos*. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1902/1/GestaoDeProjetos_modulo_1_final_.pdf. Acesso em: 22 jun. 2023. 2014.

GAIO, R.; CARVALHO, R. B.; SIMÕES, R. *Métodos e técnicas de pesquisa: a metodologia em questão*. In: Gaio, R. (Org.). *Metodologia de pesquisa e produção de conhecimento*. Petrópolis, Vozes, 2008.

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

GIL, A. C. *Métodos e técnicas na pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
GRAY, C. F.; LARSON, E. W. *Gerenciamento de Projetos: o processo gerencial*. 4. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2010.

KAWASAKI, C. S. *Universidades Públicas e Sociedade: uma parceria necessária*. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rfe/a/Tk8Bvz43bSdLwH6LHwyZGnN/>. Acesso em 10 jul. 2023.

KERN, R. A. Perspectivas sobre o planejamento estratégico no âmbito da Administração da Justiça. *Revista de Doutrina* – TRF-4. Disponível em: https://revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao041/ricardo_kern.html#06. Acesso em: 8 ago. 2023.

KOVALESKI, F. *Gestão de Recursos humanos: comparação das competências hard skills e soft skills listadas na leitura, com a percepção das empresas e especialistas 4.0*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa. 2019.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE L. G. *Gestão Estratégica de Pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale*. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP. 2010.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A estratégia de Gestão de Pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr. 2010.

LUIZ, J. V. R.; SOUZA, F. B. O. R. LUIZ. *Práticas PMBOK e Corrente Crítica: antagonismos e oportunidades de complementação*. Gest. Prod. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 464476, 2017.

LUSTRI, D.; MIURA, I. K. *Gestão por Competências: uma abordagem sistêmica*. 1º Congresso Brasileiro de Sistemas. Novembro. 2005 FEA-RP USP -. Disponível em: https://www.cohros.com.br/uploads/tinymce/uploads/PDF/gestao-por-competencias_-uma-abordagem-sistemica.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023.

MARTINS, H. *LEI DA TRANSPARÊNCIA E SUA APLICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: valores, direito e tecnologia em evolução*. Disponível em: https://www.stj.jus.br/internet_docs/ministros/Discursos/0001182/LEI%20DA%20TRANSPAR%C3%84NCIA%20E%20SUA%20APLICA%C3%87%C3%83O%20NA%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20P%C3%94BLICA%20VALORES,%20DIREITO%20E%20TECNOLOGIA%20EM%20EVOLU%C3%87%C3%83O.pdf. Acesso em: 13 jun, 2023.

MELLO, S. P. T.; SILVA F. M. *A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro*. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro RJ. 7-11 de setembro de 2013.

NOVAES, C.; LASSO, S.; MAINARDES, E. W. *Percepções de Qualidade do Serviço Público*. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742856008.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2022.

PAULA, C. E. A. ALMEIDA, I. A. K. de. Princípio do Estado de Necessidade Administrativo: Concepção, fundamentos, justificativas e controle. Direito e administração pública. Florianópolis: FUNJAB, 2012.

PEIXOTO, E. O. *Gestão de Carreiras, uma ferramenta para o sucesso profissional dentro das organizações: Uma perspectiva histórica e evolutiva*. Instituto Superior de Gestão. Lisboa. 2019. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31660>. Acesso em: 16 jun. 2022.

PIRES, A. K. et al. *Gestão por Competências em organizações de governo*. Mesaredonda de pesquisa-ação. In: O que é a Gestão por Competências. Brasília, Escola Nacional de Administração Pública: 2005.

PROGEP. *Estrutura organizacional e atribuições*. Disponível em <http://ufvjm.edu.br/rh/2022-08-15-16-14-31.html>. Acesso em 28, nov. 2022.

RIBEIRO, R. M. C. *Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos*. In: IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação/ o/VII Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação. 2014.

ROCHA, R. A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil. *Revista Pós Ciências Sociais*, v. 6, n. 11, 2009.

RODRIGUES, C. S. C.; SOARES, F. S. F. Uma Proposta de Gestão de Projetos Para uma Universidade Pública. *Revista Gestão.Org.*, v. 16, Edição Especial, 2018. p. 264-278.

SARAIVA, A. *A implementação do SEI – Sistema Eletrônico de Informações*. Casoteca de Gestão Pública. Escola Nacional de Administração Pública. 2018.

SCHOMMER, P. C. 2003. *Gestão Pública no Brasil: Notícias do Teatro de Operações*. Outubro/Dezembro de 2003. FGV-EAESP. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/nyWcVxwGxgfMfNJwbyhkQbr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 16 de junho de 2022.

SILVA, J. S.; SANTOS, J. D. *Recursos escassos, necessidades ilimitadas?* Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rebap/article/view/15606/10722>. Acesso em: 27 jun. 2023.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública, RAP-FGV*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

TONI, J. Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público. Brasília: Enap, 2021.

UFVJM. UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI. *História*. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/a-universidade>. Acesso em: 28 nov. 2023.

UFVJM. UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI. *Localização*. Disponível em: <http://www.ufvjm.edu.br/noticias/2.html>. Acesso em: 28 nov. 2023.

UFVJM. UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI. *Portaria nº 638*, de 19 de março de 2021.

UFVJM. UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI. *Relatório de Autoavaliação Institucional – 2023*. Disponível em: <http://media.ufvjm.edu.br/content/uploads/sites/53/2023/03/Relat%C3%B3rio-deAutoavalia%C3%A7%C3%A3o-Institucional-2023.pdf>. Acesso em: 8 set. 2023.

UFVJM. UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI. *Relatório de Autoavaliação Institucional 2023*. Disponível em: <http://media.ufvjm.edu.br/content/uploads/sites/53/2023/03/Relat%C3%B3rio-deAutoavalia%C3%A7%C3%A3o-Institucional-2023.pdf>. Acesso em: 16 ago.2023.

UFVJM. UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI. *Relatório de Gestão 2021*. Diamantina. 1º de junho de 2022. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/page/acesso-a-informacao/auditorias/relatorios-degestao/relatorio-de-gestao-2021>. Acesso em: 7 jun. 2021.

UFVJM. UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI. *Relatório de Técnicos Administrativos por Lotação*. Disponível em: <http://www.ufvjm.edu.br/rh/2017-11-22-11-20-57.html>. Acesso em: 25 set. 2023.

UFVJM. UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI. *UFVJM assina termo de compromisso para Dimensionamento da Força de Trabalho*. Diamantina. 3 de junho de 2022. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/noticias/2022/ufvjm-assina-termo-de-compromisso-paradimensionamento-da-forca-de-trabalho>. Acesso em: 10 jun. 2022.

WOLTER, A. P.; VELHO, A. S. Gestão Pública no Brasil: Desafios e perspectivas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 02, Vol. 02, pp. 18-27. Fevereiro de 2020. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-publica-no-brasil>. Acesso em: 5 out. 2021.

ZANNETTE, M. S. Pesquisa qualitativa no contexto da Educação no Brasil. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, n. 65, p. 149-166, jul./set. 2017.

Processo de Avaliação por Pares: (*Blind Review* - Análise do Texto Anônimo)

Revista Científica Vozes dos Vales - UFVJM - Minas Gerais - Brasil

www.ufvjm.edu.br/vozes

QUALIS/CAPES - LATINDEX: 22524

ISSN: 2238-6424