

**PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN**

NATAL/RN

2016-2018

ANEXO I

MAPEAMENTO - GESTORES ACADÊMICOS (2016-2017)

Reitora

Profa. Ângela Maria Paiva Cruz

Vice-Reitor

Prof. José Daniel Diniz Melo

Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

Mirian Dantas dos Santos

Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas

Raquel Alves Santos (Diretora)

Joatã Soares Coelho Alves (Diretor Adjunto)

Equipe Responsável pela Construção do Projeto

Raquel Alves Santos

Joatã Soares Coelho Alves

Bruno Leonardo Bezerra da Silva (Pedagogo – DPP)

Weverton Ricardo da Silva (Psicólogo – DDP)

Juliana Moreira da Silva (Mestranda – PPGPSI - UFRN)

Thamara Pinto Soares (Mestranda – PPGPSI - UFRN)

Celina Caren Gomes Pinto (Bolsista – Projeto de Extensão Laboratório de Desenvolvimento de Pessoas)

Equipe Colaborativa para Construção do Projeto

Jorge Tarcísio da Rocha Falcão

Pró-Reitor de Pesquisa

Érika dos Reis Gusmão Andrade

Pró-Reitora Adjunta de Graduação

Patrícia Whebber

Professora do Departamento de Administração - UFRN

Membros do Projeto de Extensão

Laboratório de Desenvolvimento de Pessoas

MAPEAMENTO - GESTORES ADMINISTRATIVOS (2017-2018)

Reitora

Profa. Ângela Maria Paiva Cruz

Vice-Reitor

Prof. José Daniel Diniz Melo

Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

Mirian Dantas dos Santos

Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas

Raquel Alves Santos (Diretora)

Joatã Soares Coelho Alves (Diretor Adjunto)

Equipe Responsável pela Construção do Projeto

Raquel Alves Santos

Joatã Soares Coelho Alves

Bruno Leonardo Bezerra da Silva (Pedagogo – DPP)

Angélica Andrade Ferreira de Melo (Psicóloga – DDP)

Rafaella Kaline Costa Xavier (Técnica de Assuntos Educacionais – DDP)

Weverton Ricardo da Silva (Psicólogo – DDP)

Sheyla Suzanday Barreto Siebra (Doutoranda – PPGPSI - UFRN)

Larissa Ferreira de Menezes Lambert (Mestranda – PPGPSI - UFRN)

Juliana Bezerra Moisés (Bolsista – Projeto de Extensão Laboratório de Desenvolvimento de Pessoas)

Equipe Colaborativa para Construção do Projeto

Jorge Tarcísio da Rocha Falcão

Pró-Reitor de Pesquisa

Érika dos Reis Gusmão Andrade

Pró-Reitora Adjunta de Graduação

Membros do Projeto de Extensão

Laboratório de Desenvolvimento de Pessoas

1 – Introdução:

No cenário competitivo do século XXI, as instituições públicas possuem o desafio de atrair, identificar, transformar, gerir e manter competências necessárias à construção de uma concepção integradora que envolva indivíduos e organização numa perspectiva de organizações aprendentes, promovendo o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias da organização e às diretrizes gerais estabelecidas pelas políticas de governo. Nesse contexto, o modelo de gestão por competências surge como uma resposta a essas novas demandas, orientando o conhecimento, atitudes, habilidades e experiências das pessoas ao alcance das metas e objetivos traçados, resultando na otimização dos recursos disponíveis diante do cenário atual de escassez orçamentária e de contratação de pessoal vivenciados pela administração pública e na melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Sob esse viés, o modelo de gestão baseado em competências¹ tem sido descrito como uma alternativa moderna e eficaz em substituição aos instrumentos tradicionais de gestão utilizados nas organizações (Brandão, 2008). Nessa perspectiva, e consubstanciada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), legalmente estabelecida pelo Decreto nº 5.707/2006, que institui o modelo de Gestão por Competência, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) iniciou a implementação deste modelo de forma gradual por meio de 03 grandes etapas de mapeamento e descrição de competências: as institucionais; as gerencias, das unidades; e as individuais (servidor técnico-administrativo e docente).

Como primeiro passo foi realizado o mapeamento de competências institucionais, que foi desenvolvido por um grupo de trabalho (GT) multiprofissional composto por membros da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), conduzido por meio das seguintes fases: capacitação do GT sobre a temática para uniformizar o entendimento teórico, análise dos principais documentos estratégicos da UFRN, a definição das competências e suas descrições,

¹ A perspectiva tradicional acerca do que sejam competências humanas tem como foco determinado acervo de informações e experiências do indivíduo, o “capital humano” acumulado e possuído por ele. Uma perspectiva alternativa, que servirá de base para a presente proposta, considera o indivíduo no contexto mais amplo do trabalho, com seus coletivos de trabalhadores e gêneros profissionais, buscando detectar e ampliar a eficácia de processos sistemáticos e abrangentes que abarcam não somente o incremento de informações circunscritas ao indivíduo, mas também o domínio de formas socialmente compartilhadas de utilização de ferramentas (Dantas, 2016).

validação e publicação. Como resultado foram construídas 11 competências institucionais, conforme anexo da Resolução nº 025/2017-CONSAD, de 29 de junho de 2017, que subsidiam o planejamento e os subsistemas da área de gestão de pessoas (seleção, movimentação, avaliação de desempenho, processo sucessório e formação) e a consecução da estratégia organizacional. Finalizada esta etapa, como próximo passo foi realizado o mapeamento das competências gerenciais para os gestores das unidades acadêmicas da UFRN no cargo de diretor de centro acadêmico e nas funções de chefe de departamento acadêmico, coordenador de curso de graduação e pós-graduação. E, ainda, para os gestores das unidades administrativas da UFRN, nas funções de pró-reitores, superintendentes e secretários; diretores, coordenadores; chefes de setor; assessor técnico e secretários administrativos

Para a consecução desse projeto foi necessário realizar um mapeamento de competências para os gestores acadêmicos e gestores administrativos que oferecesse não apenas um grupo de competências coerentes com a realidade de trabalho das IFES, mas também conectadas com as competências institucionais e com a realidade de trabalho dos professores-gestores acadêmicos, considerando os atravessamentos de ordem subjetiva, laboral e social. Essa perspectiva é representada na noção histórico-cultural de competência, que tem como principal desafio “vincular o trabalho ao trabalhador” em seu contexto real de trabalho, ultrapassando a “lógica do posto de trabalho” (Zarifian, 2003, p. 16). Para Zarifian (2008, p.10), “o trabalho não se configura mais apenas como um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa”. Segundo Zarifian (2008) a competência está relacionada à capacidade do indivíduo de assumir iniciativas e ser capaz de compreender e dominar situações de constante mudança.

Também foi considerada para essa perspectiva o escopo da Clínica da Atividade baseada no entendimento de (Clot, 2010), que ultrapassa as compreensões tradicionais da análise do trabalho, ao considerar a subjetividade do indivíduo-trabalhador e o seu poder de agir diante da situação, considerando-a como uma representação concreta da atividade de trabalho, em que o mesmo ao realizar seu trabalho possa reabsorvê-lo, Clot defende que a atividade de trabalho, vai muito mais além do que é descrito formalmente, e em cada contato com seu meio social o trabalhador transforma e é transformado por essa atividade.

Face ao exposto, o mapeamento das competências formais e práticas realizado com esse projeto contribuiu para que os gestores e a instituição tenham uma visão mais clara dessas competências, partindo-se de uma ótica de trabalho como atividade criativa, que pode se desenvolver fora da realização mecânica de tarefas, focando-se nas situações de trabalho cotidianas, que demandam improvisos, formas de trabalhar que fogem ao habitual e requerem uma inteligência prática para resolver problemas. Assim, assume-se no mapeamento de competências em questão a ‘atividade’ como unidade de análise, em que se inclui tanto o que o gestor executa visivelmente em seu trabalho, o modo como faz, por que faz daquela maneira e até mesmo o que ele não faz, mas gostaria de ter feito (Clot, 2010).

Dessa forma, descrevemos nesse relatório, a partir da construção da trajetória dos conceitos-chave do projeto, o estudo e modelo de proposta realizado por um grupo de pesquisa e equipe de mapeamento de competências envolvendo professores e alunos dos cursos de graduação, mestrado e doutorado em psicologia, educação e administração, bem como servidores da PROGESP, reunidos em um projeto de extensão e de intervenção intitulado Laboratório de Desenvolvimento de Pessoas, com o objetivo de atender a demanda da organização no desenvolvimento de uma metodologia de Mapeamento de Competências para os Gestores Acadêmicos e Gestores Administrativos adaptado e condizente com a realidade, necessidades e características das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

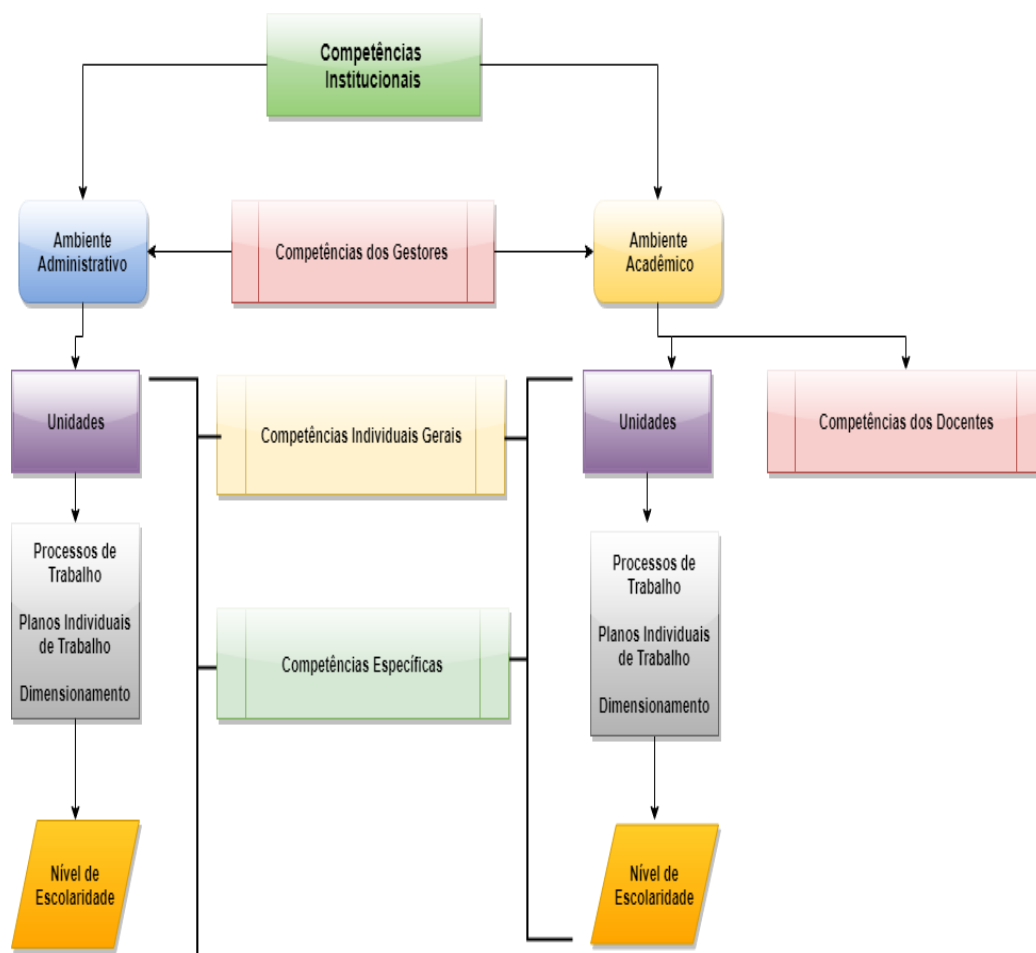
2. Metodologia

O supracitado grupo adotou inicialmente um cronograma de reuniões para estudo, discussão e planejamento dos alicerces teóricos do Mapeamento de Competências pretendido, utilizando-se de leituras de artigos, dissertações, teses e estudos de caso embasados em alguns autores a exemplo de Brandão (2008) e Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2005). Como produto desse primeiro momento, foi eleita como alicerce teórico a Clínica da Atividade, proposta por Clot (2007), uma corrente teórica francesa moderna que considera o fazer do trabalho a partir da interação entre prescrições formais e informais, regras, contextos e realidade da atividade laboral. Um dos principais diferenciais dessa abordagem é sua perspectiva clínica, preconizando métodos que permitam ao trabalhador desenvolver sua capacidade de agir sobre o ambiente de trabalho e sobre si mesmo, abrindo espaço assim para a integração da subjetividade na análise do trabalho.

Definida a base teórica, a próxima etapa foi estabelecer a metodologia de Mapeamento em si. Com a continuidade das reuniões do grupo responsável, foi construída uma Metodologia coerente não apenas com os preceitos da Clínica da Atividade, mas também com a realidade das IFES.

Em observância ao estabelecido, segue, na figura abaixo, o modelo construído pelo Grupo de Trabalho (DDP/PROGESP), em que o mapeamento de competências foi delineado a partir das análises do plano de ação gerencial, plano individual de trabalho e dimensionamento, sendo totalmente adaptado para o contexto da Gestão Universitária na UFRN.

Figura 1: Modelo - Mapeamento de Competências



Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) - 2016-2018.

Como resultado do emprego do supracitado modelo, estudos e métodos de investigação/produção, foi desenvolvida, pela Equipe de Mapeamento, a seguinte proposta estruturada em etapas: **Etapa 1** – Análise regimental das atribuições dos Gestores Acadêmicos

e Administrativos; e dos resultados de Levantamento de Necessidade de Capacitação realizado por meio de grupos focais com gestores. **Etapa 2** – Entrevistas com grupo de secretários dos gestores pertencentes às categorias em apreço, objetivando levantar subsídios para a estruturação do roteiro da etapa seguinte, identificando elementos, desafios e estratégias centrais utilizadas por tais gestores; **Etapa 3** – Instrução ao sócia² (em versão personalizada) realizada em grupo, conforme os itens: a) serão organizados 04 grupos, um para cada categoria, composto por 05 gestores selecionados para refletir vivências de experiências na gestão. Um gestor será o instrutor e os demais serão observadores; e 01 membro da equipe será o “sócia” do gestor; b) a etapa 3 foi conduzida tendo por base uma questão disparadora: “O que você faz num dia particularmente difícil do trabalho como gestor?”; c) a instrução será gravada em áudio e/ou vídeo; d) ao final, os observadores foram questionados pela equipe sobre a instrução realizada: “Vocês se identificaram com o que foi dito? / O que vocês fazem de diferente, e como?”; **Etapa 4** – Análise dos dados e definição das competências; **Etapa 5** – Validação, conforme os itens: a) foram convidados para esta etapa representantes: os instrutores e um membro de cada grupo da etapa 3, totalizando 4 encontros; b) as competências mapeadas na etapa 4 foram validadas junto aos representantes, que puderam ratificar ou sugerir alterações; Etapa 6: Revisão e consolidação das competências.

Em relação aos Gestores Administrativos, realizamos a seguinte proposta estruturada em etapas: **Etapa 1** – Análise regimental das atribuições dos gestores da administração central nas categorias: pró-reitores, superintendentes e secretários, diretores, coordenadores, chefes de setor; assessores e secretários administrativos; e dos resultados de Levantamento de Necessidade de Capacitação realizado por meio de grupos focais com gestores. **Etapa 2** – Entrevistas com grupo de secretários dos gestores nos níveis de diretores, secretários e superintendentes, bem como pró-reitores pertencentes às categorias em apreço, objetivando levantar subsídios para a estruturação do roteiro da etapa seguinte, identificando elementos, desafios e estratégias centrais utilizadas por tais gestores; **Etapa 3** – Instrução ao sócia³ (em

² Método da Clínica da Atividade que, de acordo com Clot (2007), pressupõe que o pesquisador (clínico da atividade) “deverá ser o sócia de um trabalhador e o substituirá em sua atividade de trabalho”. O sócia é “um interlocutor deliberadamente artificial que apresenta um defeito irremediável: não sabe, mas deve saber” (Clot, 2007, p. 149).

³ Método da Clínica da Atividade que, de acordo com Clot (2007), pressupõe que o pesquisador (clínico da atividade) “deverá ser o sócia de um trabalhador e o substituirá em sua atividade de trabalho”. O sócia é “um interlocutor deliberadamente artificial que apresenta um defeito irremediável: não sabe, mas deve saber” (Clot, 2007, p. 149).

versão personalizada) realizada em grupo, conforme os itens: a) serão organizados 07 grupos, um para cada categoria, composto por 04 gestores selecionados para refletir vivências de experiências na gestão. Um gestor será o instrutor e os demais serão observadores; e 01 membro da equipe será o “sósia” do gestor; b) a etapa 3 será conduzida tendo por base uma questão disparadora: “O que você faz num dia particularmente difícil do trabalho como gestor?”; c) a instrução será gravada em áudio e/ou vídeo; d) ao final, os observadores serão questionados pela equipe sobre a instrução realizada: “Vocês se identificaram com o que foi dito? / O que vocês fazem de diferente, e como?”; **Etapa 4** – Análise dos dados e definição das competências; **Etapa 5** – Validação, conforme os itens: a) serão convidados para esta etapa representantes: os instrutores e um membro de cada grupo da etapa 3, totalizando 7 encontros; b) as competências mapeadas na etapa 4 serão validadas junto aos representantes, que poderão ratificar ou sugerir alterações; Etapa 6: Revisão e consolidação das competências.

3. Resultados

Como produto do emprego dos supracitados métodos de investigação/produção, foram definidos os seguintes produtos, conforme os itens:

- a) Categorias de Competências:

Quadro 01 – Categorias das Competências

DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS DAS COMPETÊNCIAS	
GESTÃO ADMINISTRATIVA	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem capacidades voltadas para o planejamento, acompanhamento e avaliação das estratégias para o alcance de resultados, utilizando ferramentas gerenciais, considerando a relação de interdependência entre as unidades da instituição, contribuindo para o bom desempenho dos processos de trabalho sob sua gestão.
GESTÃO DAS RELAÇÕES	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem a gestão de pessoas, o relacionamento interpessoal e pessoal, bem como a gestão das emoções.

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

GESTÃO DAS DECISÕES	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o empreendedorismo e a geração de novas ideias, a equalização de conflitos, a negociação e gerenciamento de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e pessoais.
GESTÃO DAS INFORMAÇÕES	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o acesso, o tratamento e a disseminação da informação atualizada de forma eficaz, promovendo a interação na sua unidade de trabalho e entre as demais unidades, alinhada com a estratégia da instituição.

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) - 2016-2018.

b) Grupo de Competências por Categoria – Gestores Acadêmicos:

Quadro 02 – Competências – Gestão Acadêmica.

DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS DAS COMPETÊNCIAS		COMPETÊNCIAS GESTÃO ACADÊMICA
GESTÃO ADMINISTRATIVA	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem capacidades voltadas para o planejamento, acompanhamento e avaliação das estratégias para o alcance de resultados, utilizando ferramentas gerenciais, considerando a relação de interdependência entre as unidades da instituição, contribuindo para o bom desempenho dos processos de trabalho sob sua gestão.	• Conhecimento Institucional • Conhecimento Acadêmico • Incentivo à atividade fim • Distribuição de Responsabilidades • Gestão do Tempo e Carreira • Planejamento Estratégico • Gerenciamento de serviços e recursos • Conhecimento dos processos de trabalho • Gestão acadêmica • Conhecimento dos sistemas informatizados
GESTÃO DAS RELAÇÕES	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem a gestão de pessoas, o relacionamento interpessoal e pessoal, bem como a gestão das emoções.	• Gestão de Competências • Gestão estratégica de pessoas • Gestão Participativa e Colaborativa • Liderança • Respeito à Diversidade • Mediação das Relações Interpessoais e de Trabalho • Gestão Democrática • Atendimento aos Alunos
GESTÃO DAS DECISÕES	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o empreendedorismo e a geração de novas ideias, a equalização de conflitos, a negociação e gerenciamento de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e pessoais.	• Atuação Ética • Inovação e Criatividade • Negociação • Gestão Política • Gestão Pessoal • Integridade Pública

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

GESTÃO DAS INFORMAÇÕES	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o acesso, o tratamento e a disseminação da informação atualizada de forma eficaz, promovendo a interação na sua unidade de trabalho e entre as demais unidades, alinhada com a estratégia da instituição.	• Comunicação clara e transparente • Compartilhamento de Práticas • Gestão Transparente
-------------------------------	--	---

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) - 2016-2018.

c) Grupo de Competências por Categoria – Gestores Administrativos

Quadro 03 – Competências – Gestão Administrativa.

DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS DAS COMPETÊNCIAS		COMPETÊNCIAS GESTÃO ACADÊMICA
GESTÃO ADMINISTRATIVA	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem capacidades voltadas para o planejamento, acompanhamento e avaliação das estratégias para o alcance de resultados, utilizando ferramentas gerenciais, considerando a relação de interdependência entre as unidades da instituição, contribuindo para o bom desempenho dos processos de trabalho sob sua gestão.	• Conhecimento Institucional • Conhecimento Acadêmico • Articulação com a atividade fim • Distribuição de Responsabilidades • Gestão do Tempo e da Rotina • Gestão de Riscos • Resolutividade • Gestão dos Processos de Trabalho • Planejamento Estratégico • Gerenciamento de serviços e recursos • Conhecimento dos processos de trabalho • Gestão acadêmica • Conhecimento dos sistemas informatizados • Visão Sistêmica • Apoio às Atividades e Distribuição de Serviços e Recursos • Organização e Gerenciamento da Agenda do Gestor e da Unidade
GESTÃO DAS RELAÇÕES	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem a gestão de pessoas, o relacionamento interpessoal e pessoal, bem como a gestão das emoções.	• Gestão de Competências • Gestão estratégica de pessoas • Gestão Participativa e Colaborativa • Liderança • Respeito à Diversidade • Mediação das Relações Interpessoais e de Trabalho • Mediação das Mudanças • Gestão Democrática • Atendimento de Excelência

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

GESTÃO DAS DECISÕES	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o empreendedorismo e a geração de novas ideias, a equalização de conflitos, a negociação e gerenciamento de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e pessoais.	• Atuação Ética • Inovação e Criatividade • Integridade Pública • Negociação • Gestão Política • Gestão Pessoal
GESTÃO DAS INFORMAÇÕES	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o acesso, o tratamento e a disseminação da informação atualizada de forma eficaz, promovendo a interação na sua unidade de trabalho e entre as demais unidades, alinhada com a estratégia da instituição.	• Comunicação clara e transparente • Articulação Ético-Política • Compartilhamento de Saberes • Compartilhamento de Práticas • Gestão Transparente

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) - 2016-2018.

d) Quantitativo de Competências por Categoria

Abaixo, nas tabelas 1 e 2, apresentamos o quantitativo das competências mapeadas para os Gestores Acadêmicos e Gestores Administrativos:

Tabela 01 – Quantitativo de competências – Gestores Acadêmicos.

NÍVEIS DE GESTÃO	QUANTITATIVO DE COMPETÊNCIAS
Diretor de Centro	19
Chefe de Departamento	20
Coordenador de Graduação	23
Coordenador de Pós-Graduação	19

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2017.

Tabela 02 – Quantitativo de competências – Gestores Administrativos.

NÍVEIS DE GESTÃO	QUANTITATIVO DE COMPETÊNCIAS
Pró-Reitor, Superintendente e Secretário (Staff)	23
Diretores e Coordenadores Vinculados ao Staff	19
Coordenadores Administrativos Vinculados à Direção	20
Chefes de Setor	18
Assessores	20
Secretários Administrativos	17

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2018.

COMPETÊNCIAS - GESTORES ACADÊMICOS

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

e) Perfil e Competências Mapeadas para cada Categoria de Gestão

PERFIL DO DIRETOR DE CENTRO

CONHECIMENTOS

CATEGORIA	CONHECIMENTOS ESPERADOS
DIRETOR(A) DE CENTRO	• Noções de conhecimento legal: leis, resoluções, estatutos, regimentos, procedimentos, fluxos de trabalho no âmbito da unidade de trabalho e da instituição;
	• Conhecer as políticas da universidade, suas diretrizes;
	• Conhecimento da estrutura e funcionamento da instituição;
	• Conhecimento de gestão acadêmica;
	• Noções de conhecimento jurídico e contábil;
	• Conhecer os sistemas informacionais internos e externos;
	• Conhecer sobre gestão de materiais e patrimônio
	• Conhecer sobre a gestão de pessoas;
	• Conhecer sobre a gestão de processos e projetos;
	• Conhecer sobre processo administrativo e disciplinar;
	• Conhecer sobre planejamento estratégico;
	• Conhecer sobre licitação e contratos.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

HABILIDADES

CATEGORIA	HABILIDADES ESPERADAS
DIRETOR(A) DE CENTRO	• Habilidade em entender e interpretar as normas, bem como elaborar os atos administrativos;
	• Habilidade de conduzir, motivar equipes e de articular pessoas;
	• Habilidade de se comunicar e saber lidar com as informações as quais tem acesso;
	• Habilidade de articulação e flexibilidade, conciliando as rotinas e procedimentos do Centro com as demandas da instituição;
	• Habilidade Política;
	• Habilidade de equacionar conflitos e gerenciar as emoções;
	• Habilidade para gerenciar as próprias emoções;
	• Habilidade de gerir o tempo e a carreira;
	• Habilidade de conduzir reuniões;
	• Habilidade de planejar, acompanhar e avaliar as estratégias, processos, projetos e riscos para alcance dos resultados.
	• Habilidade de construir documentos, memorandos, ofícios, relatórios, planilhas, resoluções, portarias e demais atos administrativos compatíveis com a sua unidade de trabalho;
	• Habilidade de negociação e convencimento;
	• Habilidade de resolver problemas;
	• Habilidade de diagnosticar e planejar a formação da equipe;
	• Habilidade de planejar, dimensionar e avaliar as pessoas sob sua gestão;
	• Habilidade de definir e acompanhar objetivos, metas e indicadores para sua unidade de trabalho, alinhado com a estratégia da instituição;
	• Habilidade para utilização dos sistemas informacionais internos e externos;
	• Habilidade de escutar para responder;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

ATITUDES

CATEGORIA	ATITUDES ESPERADAS
DIRETOR(A) DE CENTRO	• Ser comprometido com os resultados da instituição;
	• Ser ético;
	• Ter flexibilidade;
	• Ser imparcial;
	• Ser comprometido, criativo, inovador e empreendedor;
	• Ser assertivo;
	• Ser proativo
	• Ser colaborativo;
	• Ser atento;
	• Ter empatia;
	• Saber ouvir;
	• Saber respeitar as pessoas
	• Ser paciente;
	• Ter boa interação com as pessoas

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

COMPETÊNCIAS DO DIRETOR DE CENTRO

CATEGORIA: GESTÃO ADMINISTRATIVA		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Conhecimento Institucional	Conhecer a estrutura organizacional e entender a complexidade da administração universitária para reconhecer, compartilhar e atender os interesses e prioridades da instituição, entendendo as normas, regimentos, estatutos e as estratégias organizacionais da instituição e do Centro sob sua gestão, com especial atenção à integração com os campi do interior do estado.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Interiorização e Internacionalização
Incentivo à atividade fim	Capacidade de conhecer, incentivar, articular e favorecer os eixos de ensino, pesquisa e extensão no Centro sob sua gestão, priorizando a integração dessa tríade nas práticas de todos os níveis hierárquicos subordinados.	Ensino Pesquisa Extensão Gestão Estratégica
Distribuição de responsabilidades	Conhecer, integrar e potencializar a capacidade resolutiva dos diferentes níveis de gestão subordinados ao Centro (departamentos, coordenações, pós-graduações, entre outros), esclarecendo e estimulando a adequada divisão de tarefas e responsabilidades técnicas (ex.: designação de Assessorias Técnicas), administrativas (ex.: Designar Gestores de Ponto) e estratégicas (ex.: Designar Comissões e Grupos de Trabalho), garantindo o adequado desempenho de papéis por cada nível hierárquico na unidade sob sua gestão, evitando sobreposições, centralizações e retrabalho;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Gestão do Tempo e Carreira	Gerenciar de maneira eficiente o uso do tempo, potencializando as atividades de gestão através da adequada alocação temporal das tarefas inerentes à direção do Centro, integrando e conciliando de forma harmônica diferentes esferas de vida com as atividades de trabalho.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Planejamento Estratégico	Prever, identificar e planejar ações, objetivos e metas para o Centro sob sua gestão, estabelecendo etapas exequíveis e indicadores adequados para acompanhar os resultados dos planejamentos realizados, sempre visando a otimização de recursos, equipe e a importância das ações para o Centro e para a instituição como um todo, acompanhando e avaliando a execução do plano de ação gerencial da sua unidade, verificando os resultados alcançados e comparando-os aos objetivos estabelecidos.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Inovação e Tecnologia Sustentabilidade
Gerenciamento de serviços e recursos	Capacidade de gerenciar recursos orçamentários, materiais e administrativos, criando canais e dispositivos (como assessorias técnicas) dedicados à otimização dos serviços oferecidos e à potencialização da resolutividade de problemas de diversas ordens vivenciados pelo Centro, garantindo o manejo sustentável e ambientalmente consciente desses recursos;	Gestão Estratégica Sustentabilidade Inovação e Tecnologia
Gestão de Risco	Sugerir os processos prioritários para gerenciamento dos riscos, monitorando os riscos mapeados a partir das informações fornecidas pelos gestores de riscos de forma sustentável, a partir da identificação de situações que envolvem risco e da comunicação das ações realizadas. Validar e monitorar a execução do plano de ação e dos projetos decorrentes da implementação da gestão de riscos na unidade sob sua gestão.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Sustentabilidade Inovação e Tecnologia

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

CATEGORIA: GESTÃO DAS RELAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Gestão de Competências	Possibilitar o desenvolvimento de pessoas, considerando as competências institucionais, articulando os mecanismos da gestão pessoas (avaliação de desempenho, levantamento de necessidade de capacitação) integrados com o desenvolvimento e desempenho profissional dos indivíduos, contribuindo efetivamente para o aperfeiçoamento das competências individuais da equipe através da oferta de oportunidades de capacitação e qualificação e do planejamento do desenvolvimento de sua equipe.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Gestão estratégica de pessoas	Favorecer o envolvimento da equipe nas atividades do Centro, deixando claras suas expectativas através de processos, por meio do planejamento (plano de ação gerencial, plano trienal e plano individual de trabalho) e delimitação de metas, sendo ainda um deflagrador decisivo na identificação de problemas no âmbito da gestão de pessoas, selecionando alternativas, estabelecendo objetivos, definindo papéis e tarefas, estabelecendo regras e políticas potencializando e o fornecimento de instruções a sua equipe;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Ética
Gestão Participativa e Colaborativa	Compreender e considerar os impactos de suas ações de gestão e de suas decisões sobre os diferentes entes institucionais que compõem o Centro (coordenações, departamentos, assessorias, etc.), integrando-os de maneira participativa nas decisões que envolvem a unidade, sempre considerando diferentes pontos de vista (institucional, setorial, interpessoal) para orientar as tomadas de decisão inerentes à gestão do centro;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Respeito à Diversidade	Praticar e incentivar o respeito institucional à diversidade de gênero, orientação sexual, etnia, credo e às pessoas com deficiências, de acordo com os princípios e valores institucionais, estimulando ações e condutas coerentes com esses princípios, fomentando a acessibilidade e o respeito à alteridade, combatendo ativamente práticas de preconceito, discriminação e violência no Centro sob sua gestão;	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Mediação das Relações Interpessoais e de Trabalho	Identificar, abordar e mediar situações de conflito na unidade sob sua gestão, disponibilizando abertura e acessibilidade para os(as) servidores(as) do Centro (e alunos, quando tratar-se de demanda por eles formalizada diretamente ao Centro), mantendo com eles(as) relações cordiais, estimulando a boa convivência na unidade sob sua gestão, exercitando e incentivando o adequado manejo das emoções como parte do trabalho, e acionando outros dispositivos institucionais (PROGESP, Ouvidoria, Comissão de Ética, etc.) quando necessário.	Gestão de Pessoas Ética Cidadania e Responsabilidade
Liderança	Ter capacidade de liderança, promovendo a participação colaborativa e a valorização individual das pessoas e da manutenção de um bom ambiente de trabalho, contribuindo sempre para a coesão e resolução de conflitos interpessoais.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Comunicação
CATEGORIA: GESTÃO DAS DECISÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Atuação Ética	Capacidade de conduzir a gestão da unidade com ética institucional, integridade pública e transparência, alinhando e aderindo aos valores, princípios e normas éticos compartilhados para a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados na gestão da unidade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da instituição e promovendo ativamente a boa convivência, o respeito às diferenças e	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	aos direitos humanos.	
Gestão da Inovação	Gerenciamento de ideias e inovações da unidade e instituição, se mostrando disponível para o aprendizado e utilizando a sua capacidade criativa para identificar e promover oportunidades, estratégia, recursos, governança, modelos organizacionais, processos e ferramentas, além de reestruturar procedimentos obsoletos, adequando-os à legislação e à realidade atual.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Negociação	Capacidade de facilitar a adaptação e a mudança, e de atuar como negociador, utilizando-se de sua intuição, visão sistêmica e poder de convencimento para planejar, acompanhar e avaliar a execução dos processos de trabalho, atentando-se para o ambiente, gerenciando as incertezas e riscos, valorizando ideias novas e diferentes.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Gestão Pessoal	Conhecer, identificar, compreender e gerenciar os próprios valores, emoções, padrões comportamentais e estilo de gestão, alinhando-os com os princípios da instituição e harmonizando-os com as condutas esperadas de um gestor.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética
Articulação Ético - Política	Conhecer, identificar e compreender os fatores políticos da dinâmica institucional, atentando-se para esse aspecto na seleção e/ou definição de prioridades e objetivos, e na tomada de decisões, com integridade pública, referentes à gestão da unidade, preservando os valores éticos e orientadores legais e normativos da instituição;	Ética Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Responsabilidade e Cidadania
Integridade Pública	Capacidade de alinhamento consistente e de aderência aos valores, princípios e normas éticos compartilhados para a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados na gestão da unidade.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

		Responsabilidade e Cidadania
CATEGORIA: GESTÃO DAS INFORMAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Comunicação clara e transparente	Comunicar-se de maneira clara, eficiente e transparente com todos os níveis hierárquicos superiores e subordinados ao Centro, estabelecendo mensagens claras, orientando, esclarecendo e acompanhando o trânsito de informações entre as pessoas e unidades sob sua gestão, priorizando o uso de canais institucionais oficiais como reuniões, memorandos, ofícios, circulares, e-mails institucionais, dando pleno acesso e fazendo conhecer seus conteúdos aos interessados diretos e à sociedade, quando pertinente;	Comunicação Gestão Estratégica
Compartilhamento de Práticas	Criar, incentivar e participar ativamente de espaços de compartilhamento de boas práticas de gestão, contribuindo com suas experiências e refletindo sob sua prática à luz dos fazeres de outros Diretores de Centro, de forma a compartilhar estratégias e soluções inovadoras para os desafios institucionais vivenciados nessa esfera de gestão;	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia Sustentabilidade

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) - 2016-2018.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

PERFIL DO CHEFE DE DEPARTAMENTO

CONHECIMENTOS

CATEGORIA	CONHECIMENTOS ESPERADOS
CHEFE DE DEPARTAMENTO	1. Noções de conhecimento legal: leis, resoluções, estatutos, regimentos, procedimentos, fluxos de trabalho no âmbito da unidade de trabalho e da instituição;
	2. Conhecer as políticas da universidade, suas diretrizes;
	3. Conhecimento da estrutura e funcionamento da instituição;
	4. Conhecimento Acadêmico;
	5. Noções de conhecimento jurídico e contábil;
	6. Conhecer os sistemas informacionais internos e externos;
	7. Conhecer sobre gestão de materiais e patrimônio
	8. Conhecer sobre a gestão de pessoas;
	9. Conhecer sobre a gestão de processos e projetos;
	10. Conhecer sobre processo administrativo e disciplinar;
	11. Conhecer sobre planejamento estratégico;
	12. Conhecer sobre licitação e contratos.

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

HABILIDADES

CATEGORIA	HABILIDADES ESPERADAS
CHEFE DE DEPARTAMENTO	1. Habilidade em entender e interpretar as normas, bem como elaborar os atos administrativos;
	2. Habilidade de conduzir, motivar equipes e de articular pessoas;
	3. Habilidade de se comunicar e saber lidar com as informações as quais tem acesso;
	4. Habilidade de articulação e flexibilidade, conciliando as rotinas e procedimentos do departamento com as demandas da instituição.
	5. Habilidade Política;
	6. Habilidade de equacionar conflitos e gerenciar as emoções;
	7. Habilidade para gerenciar as próprias emoções;
	8. Habilidade de gerir o tempo e a carreira;
	9. Habilidade de conduzir reuniões;
	10. Habilidade de planejar, acompanhar e avaliar as estratégias, processos, projetos e riscos para alcance dos resultados.
	11. Habilidade de construir documentos memorandos, ofícios, relatórios, planilhas, resoluções, portarias e demais atos administrativos compatíveis com a sua unidade de trabalho.
	12. Habilidade de empatia, de negociação e convencimento;
	13. Habilidade de resolver problemas;
	14. Habilidade de diagnosticar e planejar a formação da equipe;
	15. Habilidade de planejar, dimensionar e avaliar a força de trabalho.
	16. Habilidade de definir e acompanhar objetivos, metas e indicadores para sua unidade de trabalho, alinhado com a estratégia da instituição;
	17. Habilidade para utilização dos sistemas informacionais internos e externos;
	18. Habilidade de escutar para responder;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

ATTITUDES

CATEGORIA	ATTITUDES ESPERADAS
CHEFE DE DEPARTAMENTO	1. Ser comprometido com os resultados da instituição;
	2. Ser ético;
	3. Ter flexibilidade;
	4. Ser imparcial;
	5. Ser comprometido, criativo, inovador e empreendedor;
	6. Ser assertivo;
	7. Ser colaborativo;
	8. Ser proativo;
	9. Ser atento;
	10. Ter empatia;
	11. Saber ouvir;
	12. Saber respeitar as pessoas
	13. Ser paciente;
	14. Ter boa interação com as pessoas
	15. Ter envolvimento Institucional

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

COMPETÊNCIAS DO CHEFE DE DEPARTAMENTO

CATEGORIA: GESTÃO ADMINISTRATIVA		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Conhecimento Institucional	Conhecer a estrutura e o funcionamento organizacional, a história e a cultura da instituição, do centro e do departamento, assim como entender a complexidade da administração da universidade; reconhecendo, compartilhando e atendendo os interesses e prioridades da instituição, entendendo as normas, regimentos, estatutos e a estratégia da instituição e do ambiente em que está inserido.	Ensino Pesquisa Extensão Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Interiorização e Internacionalização
Conhecimento Acadêmico	Conhecer o funcionamento e os regulamentos relativos às atividades acadêmicas desenvolvidas no âmbito universitário.	Ensino Pesquisa Extensão Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Gestão do Tempo e Carreira	Gerenciar de maneira eficiente o uso do tempo, articulando com o exercício do ensino, da pesquisa e extensão, administrando recursos materiais, financeiros e tecnológicos e pessoais, potencializando as atividades de gestão através da adequada alocação temporal das atividades inerentes à gestão do departamento, integrando e conciliando de forma harmônica diferentes esferas de vida com as atividades de trabalho.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Planejamento Estratégico	Prever, identificar e planejar ações, objetivos e metas para o departamento sob sua gestão, estabelecendo etapas exequíveis e indicadores adequados para acompanhar os resultados dos planejamentos realizados, sempre	

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	visando a otimização de recursos, equipe e a importância das ações para o departamento e para a instituição como um todo, acompanhando e avaliando a execução do plano de ação gerencial da sua unidade, verificando os resultados alcançados e comparando-os aos objetivos estabelecidos.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Inovação e Tecnologia Sustentabilidade
Gerenciamento de serviços e recursos	Capacidade de gerenciar recursos orçamentários, materiais e administrativos conforme a legislação pertinente, criando canais e dispositivos (como assessorias técnicas) dedicados à otimização dos serviços oferecidos e à potencialização da resolutividade de problemas de diversas ordens vivenciados pelo departamento, garantindo o manejo sustentável e ambientalmente consciente desses recursos.	Gestão Estratégica Sustentabilidade Inovação e Tecnologia
Gestão de Risco	Sugerir os processos prioritários para gerenciamento dos riscos, monitorando os riscos mapeados a partir das informações fornecidas pelos gestores de riscos de forma sustentável, a partir da identificação de situações que envolvem risco e da comunicação das ações realizadas. Validar e monitorar a execução do plano de ação e dos projetos decorrentes da implementação da gestão de riscos na unidade sob sua gestão.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Sustentabilidade Inovação e Tecnologia
CATEGORIA: GESTÃO DAS RELAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Gestão de Competências	Desenvolver pessoas, considerando as competências institucionais, articulando os mecanismos da gestão pessoas (avaliação de desempenho, levantamento de necessidade de capacitação) integrados com o desenvolvimento e desempenho profissional dos indivíduos, contribuindo efetivamente para o aperfeiçoamento das competências individuais da equipe através da oferta de oportunidades de capacitação e qualificação e	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	do planejamento do desenvolvimento de seus subordinados.	
Gestão estratégica de pessoas	Induzir o envolvimento da equipe, deixando claras suas expectativas através de processos, por meio do planejamento (plano de ação gerencial e plano individual de trabalho, bem como o plano plurianual) e delimitação de metas, sendo ainda um deflagrador decisivo na definição de problemas, seleção de alternativas e estabelecimento de objetivos, definição de papéis e tarefas, estabelecimento de regras e políticas e o fornecimento de instruções a seus subordinados.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Ética
Gestão Participativa e Colaborativa	Compreender e considerar os impactos de suas ações de gestão e de suas decisões sobre os diferentes sujeitos e instâncias que compõem o departamento, integrando-os de maneira participativa nas decisões que envolvem a unidade, sempre considerando diferentes pontos de vista (institucional, setorial, interpessoal) para orientar as tomadas de decisão inerentes à gestão do departamento.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Liderança	Ter capacidade de liderança, promovendo a participação colaborativa e a valorização individual das pessoas e da manutenção de um bom ambiente de trabalho, contribuindo sempre para a coesão e resolução de conflitos interpessoais.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Comunicação
Respeito à Diversidade	Praticar e incentivar o respeito institucional à diversidade de gênero, orientação sexual, etnia, credo e às pessoas com deficiências, de acordo com os princípios e valores institucionais, estimulando ações e condutas coerentes com esses princípios, fomentando a acessibilidade e o respeito à alteridade, combatendo ativamente práticas de preconceito, discriminação e violência no departamento sob sua gestão;	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Mediação das Relações de Trabalho	Identificar, abordar e mediar situações de conflito na unidade sob sua gestão, disponibilizando abertura e acessibilidade para aos interessados e	Gestão de Pessoas

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	envolvidos, mantendo com eles relações cordiais, estimulando a boa convivência na unidade sob sua gestão, exercitando e incentivando o adequado manejo das emoções como parte do trabalho, e acionando outros dispositivos institucionais (PROGESP, Ouvidoria, Comissão de Ética, etc.) quando necessário.	Ética Cidadania e Responsabilidade
CATEGORIA: GESTÃO DAS DECISÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Atuação Ética	Capacidade de conduzir a gestão da unidade com ética institucional, integridade pública e transparência, alinhando e aderindo aos valores, princípios e normas éticos compartilhados para a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados na gestão da unidade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da instituição e promovendo ativamente a boa convivência, o respeito às diferenças e aos direitos humanos.	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Inovação e Criatividade	Resolver os problemas por meio da inovação e criatividade, se mostrando disponível para o aprendizado, com capacidade criativa e empreendedora para identificar oportunidades e reestruturar ou construir novos processos, serviços, cenários, métodos e ferramentas, conforme as possibilidades, necessidades e legislação.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Gestão Política	Ter capacidade política junto à comunidade em prol dos objetivos da instituição.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Negociação	Capacidade de facilitar a adaptação e a mudança, e de atuar como negociador, utilizando-se de sua intuição, visão sistêmica e poder de	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	convencimento, para planejar, acompanhar e avaliar a execução dos processos de trabalho, atentando-se para o ambiente, gerenciando as incertezas e riscos, considerando ainda diferentes e novas ideias.	Ética
Gestão Pessoal	Conhecer, identificar, compreender e gerenciar os próprios valores, emoções, padrões comportamentais e estilo de gestão, alinhando-os com os princípios da instituição e harmonizando-os com as condutas esperadas de um Chefe de Departamento.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética
Integridade Pública	Capacidade de alinhamento consistente e de aderência aos valores, princípios e normas éticos compartilhados para a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados na gestão da unidade.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
CATEGORIA: GESTÃO DAS INFORMAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Comunicação clara e transparente	Comunicar-se de maneira clara, eficiente e transparente com todos os níveis hierárquicos superiores e subordinados ao departamento, estabelecendo mensagens claras, orientando, esclarecendo e acompanhando o trânsito de informações entre as pessoas e unidades sob sua gestão, priorizando o uso de canais institucionais oficiais como reuniões, memorandos, ofícios, circulares, e-mails institucionais, dando pleno acesso e fazendo conhecer seus conteúdos aos interessados diretos e à sociedade.	Comunicação Gestão Estratégica
Gestão Transparente	Saber conduzir e socializar com os interessados os atos de sua gestão de forma clara e transparente.	Ética
Compartilhamento de Práticas	Criar, incentivar e participar ativamente de espaços de compartilhamento de boas práticas de gestão, contribuindo com suas experiências e refletindo sob sua prática à luz dos fazeres de outros gestores, de forma a	Gestão Estratégica

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

	compartilhar estratégias e soluções inovadoras para os desafios institucionais vivenciados nessa esfera de gestão;	
--	--	--

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) - 2016-2018.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

PERFIL DO COORDENADOR DE GRADUAÇÃO

CONHECIMENTOS

CATEGORIA	CONHECIMENTOS ESPERADOS
COORDENADOR DE GRADUAÇÃO	• Conhecimento legal: leis , resoluções, estatutos, projeto pedagógico do curso, diretrizes curriculares nacionais dos cursos, regimentos, procedimentos, fluxos de trabalho no âmbito da unidade de trabalho, da instituição e na instância nacional que regulamentam a educação superior.
	• Conhecer as políticas nacionais de educação superior, da universidade e suas diretrizes;
	• Conhecimento da estrutura e do funcionamento da instituição;
	• Conhecimento de gestão acadêmica;
	• Conhecer os sistemas informacionais internos e externos;
	• Conhecer sobre gestão de materiais e patrimônio da instituição no âmbito de sua unidade;
	• Conhecer sobre a gestão de pessoas;
	• Conhecer sobre a gestão de processos e projetos;
	• Conhecer sobre processo administrativo e disciplinar;
	• Conhecer sobre planejamento institucional;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

HABILIDADES

CATEGORIA	HABILIDADES ESPERADAS
COORDENADOR DE GRADUAÇÃO	• Habilidade em entender e interpretar as normas, bem como elaborar os atos administrativos;
	• Habilidade de conduzir, motivar equipes e articular pessoas;
	• Habilidade de se comunicar e saber lidar com as informações as quais tem acesso;
	• Habilidade de articulação e flexibilidade, conciliando as rotinas e procedimentos da coordenação do curso com as demandas da instituição.
	• Habilidade Política Institucional;
	• Habilidade de equacionar conflitos e gerenciar as emoções;
	• Habilidade para gerenciar as próprias emoções;
	• Habilidade de gerir o tempo e a carreira;
	• Habilidade de conduzir reuniões;
	• Habilidade de planejar, acompanhar e avaliar as estratégias, processos, projetos e riscos para alcance dos resultados.
	• Habilidade de construir documentos memorandos, ofícios, relatórios, planilhas, resoluções, portarias e demais atos administrativos compatíveis com a sua unidade de trabalho.
	• Habilidade de negociação e convencimento;
	• Habilidade de identificar e resolver problemas;
	• Habilidade de orientação acadêmica;
	• Habilidade de diagnosticar e planejar a formação da equipe;
	• Habilidade de liderança;
	• Habilidade de definir e acompanhar objetivos, metas e indicadores para sua unidade de trabalho, alinhado com a estratégia da instituição;
	• Habilidade para utilização dos sistemas informacionais internos e externos;
	• Habilidade para escutar e responder.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

ATITUDES

CATEGORIA	ATITUDES ESPERADAS
COORDENADOR DE GRADUAÇÃO	• Comprometimento com a instituição, qualidade e melhoria do curso;
	• Ser ético;
	• Ser flexível;
	• Ser imparcial;
	• Ser comprometido, criativo e inovador e empreendedor;
	• Ser assertivo;
	• Ser colaborativo;
	• Ser atento;
	• Ter empatia;
	• Saber ouvir;
	• Saber respeitar as pessoas;
	• Ser paciente;
	• Ter boa interação com as pessoas.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

COORDENADOR(A) DE GRADUAÇÃO

CATEGORIA: GESTÃO ADMINISTRATIVA

Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Conhecimento Institucional	Conhecer a estrutura organizacional e entender a complexidade da administração universitária para reconhecer, compartilhar e atender os interesses e prioridades da instituição, entendendo sua história, estrutura física, normas, regimentos, estatutos, estratégias organizacionais e políticas institucionais.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Interiorização e Internacionalização
Incentivo à atividade fim	Capacidade de conhecer, incentivar, articular e favorecer os eixos de ensino, pesquisa e extensão na graduação sob sua gestão, priorizando a gestão pedagógica do ensino e a integração dessa tríade nas práticas.	Ensino Pesquisa Extensão Gestão Estratégica
Distribuição de responsabilidades	Conhecer, integrar e potencializar a capacidade resolutiva dos técnicos administrativos e bolsistas sob sua gestão, bem como aos vice-coordenadores, núcleos docentes estruturantes e colegiados de cursos, esclarecendo e estimulando a adequada divisão de tarefas e responsabilidades técnicas, administrativas e estratégicas, garantindo o adequado desempenho de papéis de cada unidade sob sua gestão, evitando sobreposições, centralizações e retrabalho; além disso, reforçar a realização das atividades atribuídas aos orientadores acadêmicos, monitorando a efetividades dessas atividades.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Gestão do Tempo e Carreira	Gerenciar de maneira eficiente o uso do tempo, potencializando as atividades de gestão através da adequada alocação temporal das tarefas inerentes à coordenação de curso de graduação, integrando e conciliando as diferentes esferas de vida com as atividades de trabalho.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Planejamento Institucional	Prever, identificar e planejar ações, objetivos e metas para a coordenação sob sua gestão, articulando as diversas variáveis envolvidas, sincronizando adequadamente os prazos das ações com os prazos estabelecidos nos sistemas informatizados, estabelecendo etapas exequíveis e indicadores adequados para acompanhar e avaliar os resultados das ações realizadas, sempre visando a otimização da melhoria acadêmica do curso e desempenho dos docentes.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Inovação e Tecnologia Sustentabilidade
Gerenciamento de serviços e recursos	Capacidade de gerenciar recursos materiais e administrativos, com vistas à melhoria da qualidade do curso de graduação.	Gestão Estratégica Sustentabilidade Inovação e Tecnologia
Conhecimento dos processos de trabalho	Conhecer a rotina de trabalho e os processos inerentes à coordenação do curso de graduação, bem como as diretrizes regulamentadoras (ex. normas, regimentos, estatutos).	Gestão Estratégica
Gestão acadêmica	Conhecer a estrutura do curso, o projeto pedagógico e as necessidades de ofertas de componentes curriculares para implementar melhorias acadêmicas e auxiliar o bom desempenho	Ensino Pesquisa Extensão

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	dos docentes no curso. Capacidade de realizar um bom planejamento acadêmico e promover a atualização do projeto pedagógico do curso alinhados aos interesses, normas e diretrizes da educação superior no âmbito institucional e nacional.	
Conhecimento dos sistemas informatizados	Saber utilizar e conhecer os sistemas informatizados em que se dão os processos de trabalho (SIGAA, SIGRH e SIPAC), entendendo suas funcionalidades e modo de acompanhamento dos registros necessários à atividade da coordenação de curso de graduação.	Inovação e Tecnologia
CATEGORIA: GESTÃO DAS RELAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Gestão de Competências	Desenvolver pessoas, considerando as competências institucionais, articulando os mecanismos da gestão de pessoas (avaliação de desempenho, levantamento de necessidade de capacitação) integrados com o desenvolvimento e desempenho profissional dos indivíduos, contribuindo efetivamente para o aperfeiçoamento das competências individuais da equipe através da oferta de oportunidades de capacitação e qualificação e do planejamento do desenvolvimento da sua equipe.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Gestão estratégica de pessoas	Induzir o envolvimento da equipe nas atividades da Coordenação, deixando claras suas expectativas através de processos, por meio do plano gerencial da unidade e delimitação de metas, sendo ainda um deflagrador decisivo na identificação de problemas no âmbito da gestão de pessoas, selecionando alternativas, estabelecendo	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Ética

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	objetivos, definindo papéis e tarefas, estabelecendo regras e políticas potencializando o fornecimento de instruções a sua equipe.	
Gestão democrática	Compreender e considerar os impactos de suas ações de gestão e das decisões do(a) coordenador e do colegiado, sobre os diferentes entes institucionais, como os docentes do curso e técnicos-administrativos, integrando-os de maneira participativa nas decisões que envolvem a unidade, considerando as diferentes realidades e pontos de vista (institucional, setorial, interpessoal) para orientar ou flexibilizar as tomadas de decisão inerentes à gestão da coordenação;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Respeito à Diversidade	Praticar e incentivar o respeito institucional à diversidade de gênero, orientação sexual, etnia, credo, opinião política e às pessoas com dificuldades educacionais especiais e com deficiências, de acordo com os princípios e valores institucionais, estimulando ações e condutas coerentes com esses princípios, fomentando a acessibilidade e combatendo ativamente práticas de preconceito, discriminação e violência no âmbito das atividades relacionadas a graduação sob sua gestão.	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Mediação das Relações Interpessoais e de Trabalho	Identificar, abordar e mediar situações de conflito na unidade sob sua gestão, disponibilizando abertura e acessibilidade para os(as) servidores(as), bolsistas e docentes mantendo com eles(as) relações cordiais, estimulando a boa convivência na unidade sob sua gestão, exercitando e incentivando o adequado manejo das emoções como parte do trabalho, e acionando outros dispositivos	Gestão de Pessoas Ética Cidadania e Responsabilidade

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	institucionais (Chefia de departamento, PROGESP, Ouvidoria, Comissão de Ética, etc.) quando necessário.	
Atendimento aos docentes	Realizar os atendimentos aos docentes com acolhimento adequado às suas demandas, realizando escuta de qualidade, fornecendo informações claras e adequadas, de acordo com as normas, regimentos e demais documentos regulamentadores, promovendo a resolução de problemas e realizando as orientações e os encaminhamentos adequados quando necessário.	Ética Responsabilidade social e Cidadania Ensino Pesquisa Extensão
Liderança	Ter capacidade de liderança, promovendo e fomentando a participação colaborativa e a valorização individual das pessoas e a manutenção de um bom ambiente de trabalho, contribuindo sempre para a melhoria acadêmica e coesão e resolução de conflitos interpessoais.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Comunicação
CATEGORIA: GESTÃO DAS DECISÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Atuação Ética	Capacidade de conduzir a gestão da unidade com ética e transparência, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da instituição e promovendo ativamente a boa convivência, o respeito às diferenças e aos direitos humanos.	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Inovação e Criatividade	Resolver os problemas por meio da inovação e criatividade, se mostrando disponível para o aprendizado e utilizando a sua capacidade criativa (empreendedora) para identificar oportunidades e reestruturar procedimentos obsoletos, adequando-os à legislação e à realidade atual.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Negociação	Capacidade de facilitar a adaptação e a mudança, e de atuar como negociador, utilizando-se de sua intuição, visão sistêmica e poder de convencimento para planejar, acompanhar e avaliar a execução dos processos de trabalho, atentando-se para o ambiente, gerenciando as incertezas e riscos, valorizando ideias novas e diferentes.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Gestão Pessoal	Conhecer, identificar, compreender e gerenciar os próprios valores, emoções, padrões comportamentais e estilo de gestão, alinhando-os com os princípios da instituição e harmonizando-os com as condutas esperadas de um Coordenador de curso.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética
Integridade Pública	Capacidade de alinhamento consistente e aderência aos valores, princípios e normas éticos compartilhados para a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados na gestão da unidade.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
CATEGORIA: GESTÃO DAS INFORMAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Comunicação clara e transparente	Comunicar-se e incentivar a comunicação de maneira clara e eficiente com todos os níveis hierárquicos, estabelecendo mensagens claras, orientando e acompanhando o trânsito de informações entre as pessoas e unidades com as quais se comunica, tendo especial atenção à comunicação voltada aos e entre docentes e , priorizando o uso de canais institucionais oficiais como reuniões, memorandos, ofícios, circulares, e-mails institucionais;	Comunicação Gestão Estratégica

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Compartilhamento de Práticas	Criar, incentivar e participar ativamente de espaços de compartilhamento de conhecimentos e boas práticas de gestão, contribuindo com suas experiências e refletindo sob sua prática à luz dos fazeres de outros Coordenadores, de forma a compartilhar estratégias e soluções inovadoras para os desafios institucionais vivenciados nessa esfera de gestão.	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia Sustentabilidade
-------------------------------------	---	---

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) - 2016-2018.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

PERFIL DO COORDENADOR(A) DE PÓS-GRADUAÇÃO

CONHECIMENTOS

CATEGORIA	CONHECIMENTOS ESPERADOS
COORDENADOR(A) DE PÓS-GRADUAÇÃO	• Conhecimento legal (leis, resoluções, estatutos, regimentos, procedimentos, plano quadrienal, documentos e orientações da CAPES, fluxos de trabalho no âmbito da unidade de trabalho e da instituição), bem como as políticas da universidade e as diretrizes para o funcionamento da instituição;
	• Conhecimento jurídico e contábil;
	• Conhecimento de gestão acadêmica;
	• Conhecer os sistemas informacionais internos e externos;
	• Conhecer sobre gestão de materiais e patrimônio;
	• Conhecer sobre a gestão de pessoas;
	• Conhecer sobre a gestão de processos e projetos;
	• Conhecer sobre processo administrativo e disciplinar;
	• Conhecer sobre planejamento institucional;
	• Conhecer sobre licitação e contratos.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

HABILIDADES

CATEGORIA	HABILIDADES ESPERADAS
COORDENADOR(A) DE PÓS-GRADUAÇÃO	• Habilidade em entender e interpretar as normas, bem como elaborar os atos administrativos;
	• Habilidade de conduzir, estimular equipes e articular pessoas;
	• Habilidade de se comunicar e saber lidar com as informações às quais tem acesso;
	• Habilidade de articulação e flexibilidade, conciliando as rotinas e procedimentos da Coordenação da Pós-Graduação com as demandas da instituição.
	• Habilidade de equacionar conflitos e de gerenciar as emoções;
	• Habilidade de gerir o tempo e a carreira;
	• Habilidade de conduzir reuniões;
	• Habilidade de planejar, acompanhar e avaliar as estratégias, processos, projetos e riscos para alcance dos resultados.
	• Habilidade de elaborar documentos: memorandos, ofícios, relatórios, planilhas, resoluções, portarias e demais atos administrativos compatíveis com a sua unidade de trabalho.
	• Habilidade de negociação e de convencimento;
	• Habilidade de liderar;
	• Habilidade de resolver problemas;
	• Habilidade de diagnosticar e facilitar o desenvolvimento da equipe;
	• Habilidade de planejar, dimensionar e avaliar as pessoas sob sua gestão
	• Habilidade de definir e acompanhar objetivos, metas e indicadores para sua unidade de trabalho, alinhado com a estratégia da instituição;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

ATITUDES

CATEGORIA	ATITUDES ESPERADAS
COORDENADOR(A) DE PÓS-GRADUAÇÃO	• Comprometimento;
	• Ser ético;
	• Ser flexível;
	• Ser imparcial;
	• Ser criativo, inovador e empreendedor;
	• Ser assertivo;
	• Ser colaborativo;
	• Ser atento;
	• Ter empatia;
	• Saber ouvir;
	• Respeitar as pessoas;
	• Ser paciente;
	• Ter boa interação com as pessoas.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

COMPETÊNCIAS DO COORDENADOR(A) DE PÓS-GRADUAÇÃO

CATEGORIA: GESTÃO ADMINISTRATIVA		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Conhecimento Institucional	Conhecer a estrutura organizacional e entender a complexidade da administração universitária para reconhecer, compartilhar e atender os interesses e prioridades da instituição, entendendo as normas, regimentos, estatutos e as estratégias organizacionais da instituição e da unidade sob sua gestão.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Interiorização e Internacionalização
Incentivo à atividade fim	Capacidade de conhecer, incentivar, articular e favorecer os eixos de ensino, pesquisa e extensão na unidade sob sua gestão, priorizando a integração dessa tríade nas práticas de todos os níveis hierárquicos.	Ensino Pesquisa Extensão Gestão Estratégica
Distribuição de responsabilidades	Conhecer, integrar e potencializar a capacidade resolutiva da equipe, esclarecendo e estimulando a adequada divisão de tarefas e de responsabilidades técnicas, administrativas e estratégicas.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Gestão do Tempo e Carreira	Gerenciar de maneira eficiente o uso do tempo, potencializando as atividades de gestão através da adequada alocação temporal das tarefas inerentes à coordenação de pós-graduação, integrando e conciliando as diferentes esferas de vida com as atividades de trabalho.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Planejamento Institucional	Prever, identificar e planejar ações, objetivos e metas para a unidade sob sua gestão, estabelecendo etapas exequíveis e indicadores adequados para acompanhar os resultados, com foco	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Inovação e Tecnologia

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	nos instrumentos de avaliação pela CAPES, na equipe e na otimização dos recursos, levando em conta a importância das ações para o Programa de Pós-Graduação e para a instituição como um todo.	Sustentabilidade
Gerenciamento de serviços e recursos	Capacidade de gerenciar recursos orçamentários, materiais e administrativos, criando canais e dispositivos dedicados à otimização dos serviços oferecidos e à potencialização da resolutividade de problemas de diversas ordens vivenciados pela unidade, garantindo o manejo sustentável e ambientalmente consciente desses recursos.	Gestão Estratégica Sustentabilidade Inovação e Tecnologia
Integridade Pública	Capacidade de alinhamento consistente e aderência aos valores, princípios e normas éticos compartilhados para a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados na gestão da unidade.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
CATEGORIA: GESTÃO DAS RELAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Gestão de Competências	Favorecer o desenvolvimento da equipe, contribuindo efetivamente para o aperfeiçoamento das competências individuais através da oferta de oportunidades de capacitação e qualificação.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Gestão estratégica de pessoas	Estabelecer regras e políticas que orientem as ações da equipe, especificando as expectativas, por meio do planejamento (plano quadrienal, por exemplo) e da delimitação de metas que deixem claros objetivos, papéis e tarefas.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Ética
Gestão Participativa e	Envolver a equipe nas tomadas de decisões, considerando os	Gestão Estratégica

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Colaborativa	impactos das ações da gestão sobre os diferentes âmbitos que compõem a unidade.	Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Respeito à Diversidade	Praticar e incentivar o respeito institucional à diversidade de gênero, orientação sexual, etnia, credo, opinião política e às pessoas com dificuldades educacionais especiais e com deficiências, de acordo com os princípios e valores institucionais, estimulando ações e condutas coerentes com esses princípios, fomentando a acessibilidade e combatendo ativamente práticas de preconceito, discriminação e violência no âmbito das atividades relacionadas a graduação sob sua gestão.	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Mediação das Relações de Trabalho	Identificar, abordar e mediar situações de conflito na unidade sob sua gestão, disponibilizando abertura e acessibilidade para os(as) servidores(as), docentes e discentes, mantendo com eles(as) relações cordiais, estimulando a boa convivência, exercitando e incentivando o adequado manejo das emoções como parte do trabalho, e acionando outros dispositivos institucionais (PROGESP, Ouvidoria, Comissão de Ética, etc.) quando necessário.	Gestão de Pessoas Ética Cidadania e Responsabilidade
Liderança	Ter capacidade de liderança acadêmico-científica, promovendo e fomentando a participação colaborativa e a valorização individual das pessoas e da manutenção de um bom ambiente de trabalho, contribuindo sempre para a melhoria acadêmica do programa de pós-graduação e coesão e resolução de conflitos interpessoais.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Comunicação
CATEGORIA: GESTÃO DAS DECISÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Atuação Ética	Capacidade de conduzir a gestão da unidade com ética e transparência, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da instituição e promovendo ativamente a boa convivência, o respeito às diferenças e aos direitos humanos.	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Inovação e Criatividade	Capacidade de gerar e incentivar a inovação e criatividade científica e intelectual, se mostrando disponível para o aprendizado e utilizando a sua capacidade criativa para identificar oportunidades e reestruturar conhecimentos existentes.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Negociação	Capacidade de facilitar a adaptação e a mudança, e de atuar como negociador, utilizando-se de sua intuição, visão sistêmica e poder de convencimento para planejar, acompanhar e avaliar a execução dos processos de trabalho, atentando-se para o ambiente, gerenciando as incertezas e riscos, valorizando ideias novas e diferentes.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Gestão Pessoal	Conhecer e gerenciar os próprios valores, emoções, padrões comportamentais e estilo de gestão, alinhando-os com os princípios da instituição e com as condutas esperadas de um coordenador de pós-graduação.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética
CATEGORIA: GESTÃO DAS INFORMAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Comunicação clara e transparente	Comunicar-se de maneira clara, eficaz e transparente com toda a equipe técnica, com o corpo docente e discente, orientando, esclarecendo e acompanhando o trânsito de informações entre as pessoas, priorizando o uso de canais institucionais oficiais	Comunicação Gestão Estratégica

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

	(reuniões, memorandos, ofícios, circulares, e-mails institucionais, etc.), publicizando seus conteúdos aos interessados diretos e à sociedade.	
Compartilhamento de Práticas	Criar, incentivar e participar ativamente de espaços de compartilhamento de boas práticas de gestão, contribuindo com suas experiências e refletindo sob sua prática à luz dos fazeres de outros coordenadores de pós-graduação, de forma a compartilhar estratégias e soluções inovadoras para os desafios institucionais vivenciados nessa esfera de gestão.	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia Sustentabilidade

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) - 2016-2018.

COMPETÊNCIAS - GESTORES ADMINISTRATIVOS

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

PERFIL DO PRÓ-REITOR(A), SUPERINTENDENTE E SECRETÁRIO(A)

CONHECIMENTOS

CATEGORIA	CONHECIMENTOS ESPERADOS
PRÓ-REITOR(A), SUPERINTENDENTE E SECRETÁRIO(A)	• Conhecimento jurídico: leis, notas técnicas, instruções normativas, resoluções, estatutos, regimentos;
	• Conhecer as políticas universitárias, suas diretrizes;
	• Conhecimento da estrutura e funcionamento da instituição, procedimentos, fluxos de trabalho no âmbito da unidade de trabalho e da instituição;
	• Conhecimento de gestão pública;
	• Conhecimento de gestão universitária;
	• Conhecimento contábil;
	• Conhecer os sistemas informacionais internos e externos;
	• Conhecer sobre gestão de materiais e patrimônio;
	• Conhecer sobre a gestão de pessoas;
	• Conhecer sobre a gestão de processos e projetos;
	• Conhecer sobre processo administrativo disciplinar;
	• Conhecer sobre planejamento;
	• Conhecer sobre licitação e contratos.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

HABILIDADES

CATEGORIA	HABILIDADES ESPERADAS
PRÓ-REITOR(A), SUPERINTENDENTE E SECRETÁRIO(A)	• Habilidade em entender e interpretar as normas, bem como elaborar os atos administrativos;
	• Habilidade de conduzir, incentivar a motivação das equipes e de articular pessoas;
	• Habilidade de se comunicar e saber lidar com as informações as quais tem acesso;
	• Habilidade de articulação e flexibilidade, conciliando as rotinas e procedimentos do Centro com as demandas da instituição;
	• Habilidade Política;
	• Habilidade para lidar com a imperscrivibilidade;
	• Habilidade de eleger prioridades;
	• Habilidade de equacionar conflitos e gerenciar as emoções;
	• Habilidade para gerenciar as próprias emoções;
	• Habilidade de gerir o tempo e a carreira;
	• Habilidade de conduzir reuniões;
	• Habilidade de planejar, acompanhar e avaliar as estratégias, processos, projetos e riscos para alcance dos resultados.
	• Habilidade de construir documentos, memorandos, ofícios, relatórios, planilhas, resoluções, portarias e demais atos administrativos compatíveis com a sua unidade de trabalho;
	• Habilidade de negociação e convencimento;
	• Habilidade de resolver problemas diante da imprevisibilidade ou pressão do tempo;
	• Habilidade de diagnosticar e planejar a formação da equipe;
	• Habilidade de planejar, dimensionar e avaliar as pessoas sob sua gestão;
	• Habilidade de definir e acompanhar objetivos, metas e indicadores para sua unidade de trabalho, alinhado com a estratégia da instituição;
	• Habilidade para utilização dos sistemas informacionais internos e externos;
	• Habilidade de escutar para responder;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

ATTITUDES

CATEGORIA	ATTITUDES ESPERADAS
PRÓ-REITOR(A), SUPERINTENDENTE E SECRETÁRIO(A)	• Comprometimento com os resultados da instituição;
	• Ser ético;
	• Ser flexível;
	• Ser imparcial;
	• Ser comprometido, criativo, inovador e empreendedor;
	• Ser assertivo;
	• Ser colaborativo;
	• Ser atento;
	• Ter empatia;
	• Saber ouvir;
	• Abertura ao diálogo;
	• Saber respeitar as pessoas;
	• Ser paciente;
	• Ter boa interação com as pessoas.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

COMPETÊNCIAS DO PRÓ-REITOR(A), SUPERINTENDENTE E SECRETÁRIO(A)

CATEGORIA: GESTÃO ADMINISTRATIVA		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Conhecimento Institucional	Conhecer a estrutura organizacional e entender a complexidade da administração universitária para reconhecer, compartilhar e atender os interesses e prioridades da instituição, compreendendo as normas, regimentos, estatutos e as estratégias organizacionais da instituição e da unidade sob sua gestão, com especial atenção à integração com os campi do interior do estado.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Interiorização e Internacionalização
Articulação com a atividade fim	Conhecer, articular e favorecer os eixos de ensino, pesquisa e extensão na unidade sob sua gestão, priorizando a integração dessa tríade nas práticas de todos os níveis hierárquicos subordinados;	Ensino Pesquisa Extensão Gestão Estratégica
Distribuição de responsabilidades	Conhecer e integrar os diferentes níveis de gestão subordinados à unidade (secretaria administrativa, assessoria, coordenações, diretorias, entre outros), definindo os processos de trabalho e responsabilidades técnicas (ex.: designação de Assessorias Técnicas), administrativas (ex.: Designar Gestores de Ponto) e estratégicas (ex.: Designar Comissões e Grupos de Trabalho), garantindo o adequado desempenho de papéis por cada nível hierárquico na unidade sob sua gestão, evitando sobreposições, centralizações e retrabalho;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Gestão do Tempo e Carreira	Gerenciar de maneira eficiente o uso do tempo, potencializando as atividades de gestão através da adequada alocação temporal dos	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	processos de trabalho inerentes à gestão da unidade, integrando e conciliando de forma harmônica diferentes esferas de vida com as atividades de trabalho.	
Planejamento Institucional	Prever, identificar e planejar o orçamento, ações, objetivos, processos, projetos, metas e riscos para a unidade sob sua gestão, considerando os referenciais estratégicos da instituição, bem como estabelecendo etapas exequíveis e indicadores adequados para acompanhar os resultados dos planejamentos realizados nos níveis estratégico, tático e operacional, sempre visando a otimização de recursos e equipe de trabalho alinhado à construção e execução do plano de ação gerencial da sua unidade.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Inovação e Tecnologia Sustentabilidade
Gerenciamento de serviços e recursos	Gerenciar recursos orçamentários, materiais e administrativos, criando dispositivos e práticas dedicados à otimização dos serviços oferecidos e à potencialização da resolutividade de problemas de diversas ordens vivenciados pela unidade, garantindo o manejo sustentável e ambientalmente consciente desses recursos.	Gestão Estratégica Sustentabilidade Inovação e Tecnologia
Gestão de Risco	Sugerir os processos prioritários para gerenciamento dos riscos, monitorando os riscos mapeados a partir das informações fornecidas pelos gestores de riscos, a partir da identificação de situações que envolvem risco e da comunicação das ações realizadas. Validar e monitorar a execução do plano de ação e dos projetos decorrentes da implementação da gestão de riscos na unidade sob sua gestão.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Sustentabilidade Inovação e Tecnologia

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Gestão dos processos de trabalho	Conhecer a rotina de trabalho e os processos inerentes à direção sob sua gestão, assim como os processos de trabalho das unidades subordinadas, compreendendo os recursos disponíveis para as execuções das atividades laborais das supracitadas unidades de trabalho.	Gestão Estratégica
Resolutividade	Capacidade de antever, identificar e solucionar problemas técnico-burocráticos em sua área de atuação, mobilizando recursos e redirecionando tempo e força de trabalho para garantir a solução de problemas de diversas ordens vivenciados pela unidade;	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia
CATEGORIA: GESTÃO DAS RELAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Gestão de Competências	Possibilitar o desenvolvimento de pessoas, considerando as competências institucionais, por meio do planejamento da gestão de pessoas (dimensionamento, definição de perfil e processos de trabalho), avaliação de desempenho e levantamento de necessidade de capacitação, contribuindo efetivamente para o aperfeiçoamento das competências individuais e coletivas que promovam uma atuação mais efetiva da instituição.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Gestão estratégica de pessoas	Induzir o envolvimento da equipe nas atividades da unidade, deixando claras suas expectativas através de processos, por meio do planejamento (plano de ação gerencial e plano individual de trabalho) e delimitação de metas, sendo ainda um deflagrador decisivo na identificação de problemas no âmbito da gestão de pessoas, selecionando alternativas, estabelecendo objetivos, definindo papéis e	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	atividades de trabalho, estabelecendo regras e políticas que conduzam à convergência entre os objetivos organizacionais e os resultados alcançados pelas pessoas.	Ética
Gestão Participativa e Colaborativa	Compreender e considerar os impactos de suas ações de gestão e de suas decisões sobre os diferentes entes institucionais que compõem a unidade (secretaria administrativa, assessoria, coordenações, diretorias, entre outros), integrando-os de maneira participativa nas decisões que envolvem a unidade, sempre considerando diferentes pontos de vista (institucional, setorial, interpessoal) para orientar as tomadas de decisão inerentes à gestão;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Respeito à Diversidade	Praticar e incentivar o respeito institucional à diversidade de gênero, orientação sexual, etnia, credo e às pessoas com deficiências, de acordo com os princípios e valores institucionais, estimulando ações e condutas coerentes com esses princípios, fomentando a acessibilidade e combatendo ativamente práticas de preconceito, discriminação e violência no Centro sob sua gestão;	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Mediação das Relações Interpessoais e de Trabalho	Identificar, abordar e mediar situações de conflito na unidade sob sua gestão, disponibilizando abertura e acessibilidade para os(as) servidores(as) do Centro (e alunos, quando tratar-se de demanda por eles formalizada diretamente ao Centro), mantendo com eles(as) relações cordiais, estimulando a boa convivência na unidade sob sua gestão, exercitando e incentivando o adequado manejo das emoções como parte do trabalho, e acionando outros dispositivos institucionais (PROGESP, Ouvidoria, Comissão de Ética, etc.) quando necessário.	Gestão de Pessoas Ética Cidadania e Responsabilidade

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Liderança	Ter capacidade de liderança, promovendo a participação colaborativa e a valorização individual das pessoas e da manutenção de um bom ambiente de trabalho, contribuindo sempre para a coesão e resolução de conflitos interpessoais.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Comunicação
CATEGORIA: GESTÃO DAS DECISÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Atuação Ética	Capacidade de conduzir a gestão da unidade com ética, integridade pública e transparência, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da instituição e promovendo ativamente a boa convivência, o respeito às diferenças e aos direitos humanos.	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Inovação e Criatividade	Resolver os problemas por meio da inovação e criatividade, se mostrando disponível para o aprendizado e utilizando a sua capacidade criativa (empreendedora) para identificar oportunidades e reestruturar procedimentos obsoletos, adequando-os à legislação e à realidade atual.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Negociação	Capacidade de facilitar a adaptação e a mudança, e de atuar como negociador, utilizando-se de sua intuição, visão sistêmica e poder de convencimento para planejar, acompanhar e avaliar a execução dos processos de trabalho, atentando-se para o ambiente, gerenciando as incertezas e riscos, valorizando ideias novas e diferentes.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Gestão Pessoal	Conhecer, identificar, compreender e gerenciar os próprios valores, emoções, padrões comportamentais e estilo de gestão, alinhando-os	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	com os princípios da instituição e harmonizando-os com as condutas esperadas de um Diretor de Centro.	Ética
Articulação Ético - Política	Conhecer, identificar e compreender os fatores políticos da dinâmica institucional, atentando-se para esse aspecto na seleção e/ou definição de prioridades e objetivos, e na tomada de decisões, com integridade pública, referentes à gestão da unidade, preservando os valores éticos e orientadores legais e normativos da instituição;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
Integridade Pública	Capacidade de alinhamento consistente e de aderência aos valores, princípios e normas éticos compartilhados para a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados na gestão da unidade.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
CATEGORIA: GESTÃO DAS INFORMAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Comunicação clara e transparente	Comunicar-se de maneira clara, eficiente e transparente com todos os níveis hierárquicos superiores e subordinados ao Centro, estabelecendo mensagens claras, orientando, esclarecendo e acompanhando o trânsito de informações entre as pessoas e unidades sob sua gestão, priorizando o uso de canais institucionais oficiais como reuniões, memorandos, ofícios, circulares, e-mails institucionais, dando pleno acesso e fazendo conhecer seus conteúdos aos interessados diretos e à sociedade;	Comunicação Gestão Estratégica
Compartilhamento de Práticas	Criar, incentivar e participar ativamente de espaços de compartilhamento de boas práticas de gestão, contribuindo com suas	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

	experiências e refletindo sob sua prática à luz dos fazeres de outros Diretores de Centro, de forma a compartilhar estratégias e soluções inovadoras para os desafios institucionais vivenciados nessa esfera de gestão;	Sustentabilidade
--	--	------------------

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2018.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

PERFIL DO ASSESSOR(A)

CONHECIMENTOS

CATEGORIA	CONHECIMENTOS ESPERADOS
ASSESSOR(A)	• Conhecimento jurídico: leis, notas técnicas, instruções normativas, resoluções, estatutos, regimentos;
	• Conhecer as políticas da gestão universitária nacional, no âmbito da universidade e suas diretrizes;
	• Conhecimento da estrutura e funcionamento da instituição, procedimentos, fluxos de trabalho no âmbito da unidade de trabalho e da instituição;
	• Conhecimento de gestão pública;
	• Conhecer os sistemas informacionais internos e externos;
	• Conhecer sobre gestão de materiais e patrimônio da instituição no âmbito de sua unidade;
	• Conhecer sobre a gestão de pessoas;
	• Conhecer sobre a gestão de processos e projetos;
	• Conhecer sobre processo administrativo e disciplinar;
	• Conhecer sobre planejamento;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

HABILIDADES

CATEGORIA	HABILIDADES ESPERADAS
ASSESSOR(A)	• Habilidade em entender e interpretar as normas, bem como elaborar os atos administrativos;
	• Habilidade de se comunicar e saber lidar com as informações as quais tem acesso;
	• Habilidade de articulação e flexibilidade, conciliando as rotinas e procedimentos da assessoria com as demandas da instituição.
	• Habilidade Política;
	• Habilidade de equacionar conflitos e gerenciar as emoções;
	• Habilidade para gerenciar as próprias emoções;
	• Habilidade de conduzir reuniões;
	• Habilidade de planejar, acompanhar e avaliar as estratégias, processos, projetos e riscos para alcance dos resultados.
	• Habilidade de construir documentos memorandos, ofícios, relatórios, planilhas, resoluções, portarias e demais atos administrativos compatíveis com a sua unidade de trabalho.
	• Habilidade de negociação e convencimento;
	• Habilidade de resolver problemas;
	• Habilidade de definir e acompanhar objetivos, metas e indicadores para sua unidade de trabalho, alinhado com a estratégia da instituição;
	• Habilidade para utilização dos sistemas informacionais internos e externos;
	• Habilidade para escutar e responder.

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

ATITUDES

CATEGORIA	ATITUDES ESPERADAS
ASSESSOR(A)	• Comprometimento com a instituição;
	• Ser ético;
	• Ser flexível;
	• Ser imparcial;
	• Ser comprometido, criativo, inovador e empreendedor;
	• Ser assertivo;
	• Ser colaborativo;
	• Ser atento;
	• Ter empatia;
	• Saber ouvir;
	• Estar aberto ao diálogo;
	• Saber respeitar as pessoas;
	• Ser paciente;
	• Ter boa interação com as pessoas.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

COMPETÊNCIAS DO ASSESSOR

CATEGORIA: GESTÃO ADMINISTRATIVA		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Conhecimento Institucional	Conhecer a estrutura organizacional e entender a complexidade da administração de um campus universitário para reconhecer, compartilhar e atender os interesses e prioridades da instituição, compreendendo as normas, regimentos, estatutos e as estratégias organizacionais da instituição e da unidade sob sua gestão.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Interiorização e Internacionalização
Assessorar a Distribuição de responsabilidades	Assessorar o gestor a conhecer, integrar e potencializar a capacidade resolutiva da equipe, esclarecendo e estimulando a adequada divisão de atividades e de responsabilidades técnicas, administrativas e estratégicas.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Gestão do Tempo	Gerenciar de maneira eficiente o uso do tempo, potencializando as atividades da unidade à realização do assessoramento à gestão através da adequada alocação temporal, integrando e conciliando de forma harmônica diferentes esferas de vida com as atividades de trabalho.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Planejamento	Assessorar o gestor a prever, identificar e planejar ações, objetivos e metas para a unidade sob sua gestão, estabelecendo etapas exequíveis e indicadores adequados para acompanhar os resultados, com foco na equipe e na otimização dos recursos, levando em conta a importância das ações para a unidade e para a instituição como um todo.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Inovação e Tecnologia Sustentabilidade

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Gerenciamento de serviços e recursos	Capacidade de gerenciar recursos orçamentários, materiais e administrativos, criando canais e dispositivos dedicados à otimização dos serviços oferecidos e à potencialização da resolutividade de problemas de diversas ordens vivenciados pela unidade, garantindo o manejo sustentável e ambientalmente consciente desses recursos.	Gestão Estratégica Sustentabilidade Inovação e Tecnologia
Gestão de Riscos	Atuar quando demandados como gestores de riscos, participando das oficinas de levantamento dos riscos em processos aos quais atua diretamente, identificando e assessorando a gestão da sua unidade, no seu espaço de atuação, em situações que envolvem riscos.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Sustentabilidade Inovação e Tecnologia
CATEGORIA: GESTÃO DAS RELAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Gestão de Competências	Favorecer o desenvolvimento da equipe, contribuindo efetivamente para o aperfeiçoamento das competências individuais através da oferta de oportunidades de capacitação e qualificação.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Gestão estratégica de pessoas	Estabelecer regras e políticas que orientem as ações da equipe, especificando as expectativas, por meio do planejamento (plano quadrienal, por exemplo) e da delimitação de metas que deixem claros objetivos, papéis, e atividades.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Ética
Gestão Participativa e Colaborativa	Envolver a equipe nas tomadas de decisões, considerando os impactos das ações da gestão sobre os diferentes âmbitos que compõem a unidade.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

		Ética Sustentabilidade
Respeito à Diversidade	Praticar e incentivar o respeito institucional à diversidade de gênero, orientação sexual, etnia, credo e às pessoas com deficiências, de acordo com os princípios e valores institucionais, estimulando ações e condutas coerentes com esses princípios, fomentando a acessibilidade e combatendo ativamente práticas de preconceito, discriminação e violência na unidade sob sua gestão.	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Mediação das Relações de Trabalho	Identificar, abordar e mediar situações de conflito na unidade sob sua gestão, disponibilizando abertura e acessibilidade para os(as) servidores(as), mantendo com eles(as) relações cordiais, estimulando a boa convivência, exercitando e incentivando o adequado manejo das emoções como parte do trabalho, e acionando outros dispositivos institucionais (PROGESP, Ouvidoria, Comissão de Ética, etc.) quando necessário.	Gestão de Pessoas Ética Cidadania e Responsabilidade
Liderança	Ter capacidade de liderança, promovendo a participação colaborativa e a valorização individual das pessoas e da manutenção de um bom ambiente de trabalho, contribuindo sempre para a coesão e resolução de conflitos interpessoais.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Comunicação
CATEGORIA: GESTÃO DAS DECISÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Atuação Ética	Capacidade de conduzir a gestão da unidade com ética, transparência e integridade pública, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da instituição e promovendo ativamente a boa convivência, o respeito às diferenças e aos direitos humanos.	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Inovação e Criatividade	Resolver os problemas por meio da inovação e criatividade, se mostrando disponível para o aprendizado e utilizando a sua capacidade criativa para identificar oportunidades e reestruturar procedimentos obsoletos, adequando-os à legislação e à realidade atual.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Negociação	Capacidade de facilitar a adaptação e a mudança, e de atuar como negociador, utilizando-se de sua intuição, visão sistêmica e poder de convencimento para planejar, acompanhar e avaliar a execução dos processos de trabalho, atentando-se para o ambiente, gerenciando as incertezas e riscos, valorizando ideias novas e diferentes.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Gestão Pessoal	Conhecer e gerenciar os próprios valores, emoções, padrões comportamentais e estilo de gestão, alinhando-os com os princípios da instituição e com as condutas esperadas de um coordenador de pós-graduação.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética
Articulação Política Conhecimento Político	Assessorar a gestão da sua unidade na compreensão dos aspectos políticos da dinâmica institucional, atentando-se para esse aspecto na seleção e/ou definição de prioridades e objetivos, e na tomada de decisões, preservando os valores éticos e orientadores legais e normativos da instituição;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
Integridade Pública	Capacidade de alinhamento consistente e aderência aos valores, princípios e normas éticos compartilhados para a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados na gestão da unidade.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
CATEGORIA: GESTÃO DAS INFORMAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Comunicação clara e transparente	Comunicar-se de maneira clara, eficaz e transparente com toda a equipe, orientando, esclarecendo e acompanhando o trânsito de informações entre as pessoas, priorizando o uso de canais institucionais oficiais (reuniões, memorandos, ofícios, circulares, e-mails institucionais, etc.), publicizando seus conteúdos aos interessados diretos e à sociedade.	Comunicação Gestão Estratégica
Compartilhamento de Práticas	Criar, incentivar e participar ativamente de espaços de compartilhamento de boas práticas de gestão, contribuindo com suas experiências e refletindo sob sua prática à luz dos fazeres de outros coordenadores de pós-graduação, de forma a compartilhar estratégias e soluções inovadoras para os desafios institucionais vivenciados nessa esfera de gestão.	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia Sustentabilidade

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2018.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

PERFIL DE DIRETORES(AS) ADMINISTRATIVOS/COORDENADORES(AS) VINCULADOS AO STAFF

CONHECIMENTOS

CATEGORIA	CONHECIMENTOS ESPERADOS
DIREÇÃO ADMINISTRATIVA/ COORDENADORES VINCULADOS AO STAFF	• Conhecimento jurídico: leis, notas técnicas, instruções normativas, resoluções, estatutos, regimentos;
	• Conhecimento sobre os processos de trabalho realizados na unidade;
	• Conhecimento sobre procedimentos e fluxos de trabalho no âmbito da instituição e dos órgãos federais que regulamentam e exercem influência nas atividades e rotinas da direção, bem como das unidades subordinadas.
	• Conhecimento da estrutura e funcionamento da instituição;
	• Conhecer os sistemas informacionais internos e externos utilizados pela direção, bem como pelas unidades subordinadas;
	• Conhecer sobre gestão de materiais e patrimônio no âmbito de sua unidade;
	• Conhecer sobre a gestão de pessoas;
	• Conhecer sobre a gestão de processos e projetos;
	• Conhecer sobre processo administrativo e disciplinar
	• Conhecer sobre planejamento estratégico;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

HABILIDADES

CATEGORIA	HABILIDADES ESPERADAS
DIREÇÃO ADMINISTRATIVA/ COORDENADORES VINCULADOS AO STAFF	• Habilidade em entender e interpretar as normas, bem como elaborar os atos administrativos;
	• Habilidade de conduzir, incentivar a motivação de equipes e articular pessoas;
	• Habilidade para delegar atividades;
	• Habilidade de se comunicar e saber lidar com as informações as quais tem acesso;
	• Habilidade de articulação e flexibilidade, conciliando as rotinas e procedimentos inerentes à direção com as demandas advindas de outras unidades.
	• Habilidade identificar e compreender os fatores políticos da dinâmica institucional;
	• Habilidade de trabalhar em parceria com outras unidades de trabalho
	• Habilidade de tomada de decisão
	• Habilidade de equacionar conflitos e gerenciar as emoções;
	• Habilidade para gerenciar as próprias emoções;
	• Habilidade de gerir o tempo;
	• Habilidade de conduzir reuniões;
	• Habilidade de planejar, acompanhar e avaliar as estratégias, processos, projetos e riscos para alcance dos resultados.
	• Habilidade de negociação e convencimento;
	• Habilidade de resolver problemas diante da imprevisibilidade ou curto espaço de tempo;
	• Habilidade de diagnosticar e planejar a formação de equipes;
	• Habilidade de planejar, dimensionar e avaliar a força de trabalho;
	• Habilidade de definir e acompanhar objetivos, metas e indicadores da direção, alinhado com a estratégia da instituição;
	• Habilidade de acompanhar e dar suporte à elaboração dos objetivos, metas e indicadores das unidades subordinadas, para que estejam alinhadas à estratégia e objetivos da direção;
	• Habilidade para utilização dos sistemas informacionais internos e externos;
	• Habilidade para escutar e responder.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

ATTITUDES

CATEGORIA	ATTITUDES ESPERADAS
DIREÇÃO ADMINISTRATIVA/ COORDENADORES VINCULADOS AO STAFF	• Ser comprometido com os resultados da instituição, qualidade e melhoria dos processos de trabalho;
	• Ser ético;
	• Ser flexível;
	• Ser imparcial;
	• Ser criativo, inovador e empreendedor;
	• Ser assertivo;
	• Ser colaborativo;
	• Ser atento;
	• Ter empatia;
	• Saber ouvir;
	• Saber respeitar as pessoas;
	• Ser paciente;
	• Ter boa interação com as pessoas.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

COMPETÊNCIAS DA DIREÇÃO/COORDENADORIAS VINCULADOS AO STAFF

CATEGORIA: GESTÃO ADMINISTRATIVA		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Conhecimento Institucional	Conhecer a estrutura organizacional e entender a complexidade da administração de um campus universitário para reconhecer, compartilhar e atender os interesses e prioridades da instituição, entendendo sua história, cultura, estrutura física, normas, regimentos, estatutos, estratégias organizacionais.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Delegação de atividades e distribuição de responsabilidades	Conhecer, integrar e potencializar a capacidade resolutiva dos técnicos administrativos e demais colaboradores sob sua gestão, esclarecendo e estimulando a adequada divisão de tarefas e responsabilidades técnicas, administrativas e estratégicas, garantindo o adequado desempenho de papéis de cada um na unidade sob sua gestão, evitando sobreposições, centralizações e retrabalho.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação
Gestão do Tempo e Carreira	Gerenciar de maneira eficiente o uso do tempo, potencializando as atividades de gestão através da adequada alocação temporal das tarefas inerentes à direção/coordenação, integrando e conciliando de forma harmônica diferentes esferas de vida com as atividades de trabalho.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Planejamento Estratégico	Prever, identificar e planejar ações, objetivos e metas para a direção sob sua gestão, estabelecendo etapas exequíveis e indicadores adequados para acompanhar os resultados dos planejamentos realizados, sempre considerando os recursos disponíveis, a gestão dos riscos e a importância das ações desta diretoria para a instituição como um todo.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Inovação e Tecnologia Sustentabilidade

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Gerenciamento de serviços e recursos	Capacidade de gerenciar recursos materiais e administrativos, com vistas à otimização dos serviços oferecidos, garantindo o manejo sustentável e ambientalmente consciente desses recursos.	Gestão Estratégica Sustentabilidade Inovação e Tecnologia
Visão sistêmica sobre os processos de trabalho	Conhecer a rotina de trabalho e os processos inerentes à direção sob sua gestão, assim como os processos de trabalho das unidades subordinadas, compreendendo os recursos disponíveis para as execuções das atividades laborais das supracitadas unidades de trabalho.	Gestão Estratégica
Resolutividade	Capacidade de antever, identificar e solucionar problemas técnico-burocráticos em sua área de atuação, mobilizando recursos e redirecionando tempo e força de trabalho para garantir a solução de problemas de diversas ordens vivenciados pela unidade.	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia
CATEGORIA: GESTÃO DAS RELAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Gestão de Competências	Possibilitar o desenvolvimento de pessoas, considerando as competências institucionais, por meio do planejamento da gestão de pessoas (dimensionamento, definição de perfil e processos de trabalho), avaliação de desempenho e levantamento de necessidade de capacitação, contribuindo efetivamente para o aperfeiçoamento das competências individuais e coletivas que promovam uma atuação mais efetiva da instituição.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Gestão democrática	Compreender e considerar os impactos de suas ações de gestão sobre os diferentes entes institucionais, subordinados à gestão da direção, integrando-os de maneira participativa nas decisões que envolvem a unidade, considerando as diferentes realidades e pontos de vista (institucional, setorial e interpessoal) para orientar ou flexibilizar as tomadas de decisões inerentes à gestão da direção;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Respeito à Diversidade	Praticar e incentivar o respeito institucional à diversidade de gênero,	Ética

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	orientação sexual, etnia, credo e às pessoas com deficiências, de acordo com os princípios e valores institucionais, estimulando ações e condutas coerentes com esses princípios, fomentando a acessibilidade e combatendo ativamente práticas de preconceito, discriminação e violência no âmbito das atividades relacionadas à unidade sob sua gestão.	Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Mediação das Relações de Trabalho	Identificar, abordar e mediar situações de conflito nas unidades subordinadas à sua gestão, disponibilizando abertura e acessibilidade para os(as) servidores(as), bolsistas e terceirizados, mantendo com eles(as) relações cordiais, estimulando a boa convivência nas unidades sob sua gestão, exercitando e incentivando o adequado manejo das emoções como parte do trabalho, e acionando outros dispositivos institucionais (PROGESP, Ouvidoria, Comissão de Ética, etc.) quando necessário.	Gestão de Pessoas Ética Cidadania e Responsabilidade
Liderança	Ter capacidade de liderança, promovendo a participação colaborativa e a valorização individual das pessoas e da manutenção de um bom ambiente de trabalho, contribuindo sempre para a coesão e resolução de conflitos interpessoais.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Comunicação
CATEGORIA: GESTÃO DAS DECISÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Atuação Ética	Capacidade de conduzir a gestão da unidade com ética e transparência, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da instituição e promovendo ativamente a boa convivência, o respeito às diferenças e aos direitos humanos.	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Inovação e Criatividade	Resolver os problemas por meio da inovação e criatividade, se mostrando disponível para o aprendizado e utilizando a sua capacidade criativa (empreendedora) para identificar oportunidades e reestruturar procedimentos obsoletos, adequando-os à legislação e à realidade atual.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

		Inovação e Tecnologia
Gestão Pessoal	Conhecer, identificar, compreender e gerenciar os próprios valores, emoções, padrões comportamentais e estilo de gestão, alinhando-os com os princípios da instituição e harmonizando-os com as condutas esperadas de um diretor/coordenador.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética
Articulação Ético - Política	Capacidade de lidar e se articular com os fatores políticos da dinâmica institucional, atentando-se para esse aspecto na seleção e/ou definição de prioridades e objetivos, e na tomada de decisões, com integridade pública, referentes à gestão da unidade, preservando os valores éticos e orientadores legais e normativos da instituição;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
Integridade Pública	Capacidade de alinhamento consistente e aderência aos valores, princípios e normas éticos compartilhados para a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados na gestão da unidade.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
CATEGORIA: GESTÃO DAS INFORMAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Comunicação clara e transparente	Comunicar-se de maneira clara, eficiente e transparente com todos os níveis hierárquicos superiores e subordinados à unidade, estabelecendo mensagens claras, orientando, esclarecendo e acompanhando o trânsito de informações entre as pessoas e unidades sob sua gestão, priorizando o uso de canais institucionais oficiais como reuniões, memorandos, ofícios, circulares, e-mails institucionais, dando pleno acesso e fazendo conhecer seus conteúdos aos interessados diretos e à sociedade;	Comunicação Gestão Estratégica

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Compartilhamento de Práticas	Criar, incentivar e participar ativamente de espaços de compartilhamento de conhecimentos e boas práticas de gestão, contribuindo com suas experiências e refletindo sob sua prática à luz dos fazeres de outros diretores ou profissionais da área de atuação da diretoria, de forma a compartilhar estratégias e soluções inovadoras para os desafios institucionais vivenciados nessa esfera de gestão.	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia Sustentabilidade
-------------------------------------	--	---

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2018.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

PERFIL DOS CHEFES DE SETOR

CONHECIMENTOS

CATEGORIA	CONHECIMENTOS ESPERADOS
CHEFE DE SETOR	• Conhecimento legal: leis, resoluções, notas técnicas, estatutos, regimentos, procedimentos, fluxos de trabalho no âmbito do setor de trabalho e da instituição;
	• Conhecer as políticas da universidade que dizem respeito à sua área de atuação, suas diretrizes;
	• Conhecimento técnico sobre sua área de atuação;
	• Conhecer os sistemas informacionais internos e externos;
	• Conhecer sobre gestão de tempo e de recursos;
	• Conhecer sobre a gestão de pessoas;
	• Conhecer sobre a gestão de processos;
	• Conhecer sobre planejamento;
	• Conhecimento institucional: como é organizada a instituição, quais as diferentes unidades e níveis de responsabilidade relacionados ao trabalho do seu setor;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

HABILIDADES

CATEGORIA	HABILIDADES ESPERADAS
CHEFE DE SETOR	• Habilidade em entender e interpretar as normas, bem como estruturar os fluxos de trabalho e os atos administrativos;
	• Habilidade de conduzir, motivar equipes e de articular pessoas;
	• Habilidade de se comunicar e saber lidar com as informações as quais tem acesso;
	• Habilidade de articulação e flexibilidade, conciliando as rotinas e procedimentos do setor com as demandas da instituição;
	• Habilidade de equacionar conflitos e gerenciar as emoções;
	• Habilidade para gerenciar as próprias emoções;
	• Habilidade de gerir o tempo e a rotina;
	• Habilidade de conduzir reuniões;
	• Habilidade de construir documentos, memorandos, ofícios, relatórios, planilhas, resoluções, portarias e demais atos administrativos compatíveis com seu setor de trabalho;
	• Habilidade de negociação e convencimento;
	• Habilidade de resolver problemas;
	• Habilidade executar e delegar e redistribuir as atividades no setor de trabalho;
	• Habilidade para utilização dos sistemas informacionais internos e externos;
	• Habilidade de escutar para responder;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

ATITUDES

CATEGORIA	ATITUDES ESPERADAS
CHEFE DE SETOR	• Comprometimento com os resultados do setor e consequentemente da unidade e da instituição;
	• Ser ético;
	• Ser responsável;
	• Ser flexível;
	• Ser descentralizador;
	• Ser imparcial;
	• Ser comprometido, criativo e inovador;
	• Ser assertivo;
	• Ser colaborativo;
	• Ser atento;
	• Ter empatia;
	• Ser aberto ao diálogo
	• Saber respeitar as pessoas;
	• Ser paciente;
	• Ter boa interação com as pessoas;
	• Agir com bom senso;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

COMPETÊNCIAS DOS(AS) CHEFES DE SETOR

CATEGORIA: GESTÃO ADMINISTRATIVA		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Conhecimento Institucional	Conhecer a estrutura organizacional e entender a complexidade da organização da universidade para direcionar as atividades do setor entendendo e respeitando as normas, regimentos, estatutos e as estratégias organizacionais da instituição e da unidade sob sua gestão.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Distribuição de responsabilidades	Conhecer, integrar e potencializar a capacidade resolutiva dos servidores sob sua gestão, esclarecendo e estimulando a adequada divisão do trabalho e responsabilidades técnicas, administrativas, garantindo o adequado desempenho de papéis por cada integrante do setor sob sua gestão, evitando sobreposições, centralizações e retrabalho;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Gestão do Tempo e Rotina	Gerenciar de maneira eficiente o uso do tempo, potencializando as atividades de gestão através da adequada alocação temporal das atividades inerentes ao Setor, integrando e conciliando de forma harmônica a rotina de trabalho operacional e de gestão.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Planejamento	Planejar ações do setor sob sua gestão, para organização dos processos de trabalho do setor e divisão de atividades, sempre visando a otimização de recursos, equipe e a importância das ações para o setor e para a instituição como um todo.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Inovação e Tecnologia Sustentabilidade

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Resolutividade	Capacidade de antever, identificar e solucionar problemas técnico-burocráticos em sua área de atuação, mobilizando recursos e redirecionando tempo e força de trabalho para garantir a resolutividade de problemas de diversas ordens vivenciados pelo setor;	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia
CATEGORIA: GESTÃO DAS RELAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Gestão Participativa e Colaborativa	Compreender e considerar os impactos de suas ações de gestão e de suas decisões sobre os servidores do setor, integrando-os de maneira participativa e colaborativa, sempre considerando diferentes pontos de vista (institucional, setorial, interpessoal) para orientar as tomadas de decisão inerentes à gestão do setor;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Respeito à Diversidade	Praticar e incentivar o respeito institucional à diversidade de gênero, orientação sexual, etnia, credo e às pessoas com deficiências, de acordo com os princípios e valores institucionais, estimulando ações e condutas coerentes com esses princípios, fomentando a acessibilidade e combatendo ativamente práticas de preconceito, discriminação e violência no setor sob sua gestão;	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Mediação das Relações Interpessoais e de Trabalho	Identificar, abordar e mediar situações de conflito na unidade sob sua gestão, disponibilizando abertura e acessibilidade para os(as) servidores(as) do setor, mantendo com eles(as) relações cordiais, estimulando a boa convivência na unidade sob sua gestão, exercitando e incentivando o adequado manejo das emoções como parte do trabalho, além de acionar outros dispositivos institucionais (PROGESP, Ouvidoria, Comissão	Gestão de Pessoas Ética

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	de Ética, etc.) quando necessário.	Cidadania e Responsabilidade
Liderança	Ter capacidade de liderança, promovendo a participação colaborativa e a valorização individual das pessoas e da manutenção de um bom ambiente de trabalho, contribuindo sempre para a coesão e resolução de conflitos interpessoais.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Comunicação
CATEGORIA: GESTÃO DAS DECISÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Atuação Ética	Capacidade de conduzir a gestão do setor com ética e transparência, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da instituição e promovendo ativamente a boa convivência, o respeito às diferenças e aos direitos humanos.	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Inovação e Criatividade	Resolver os problemas por meio da inovação e criatividade, se mostrando disponível para o aprendizado e utilizando a sua capacidade criativa para identificar oportunidades e reestruturar procedimentos e processos obsoletos, adequando-os à legislação e à realidade atual.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Negociação	Capacidade de facilitar a adaptação e a mudança, além de atuar como negociador, utilizando-se de sua avaliação da situação, experiência e poder de convencimento para acompanhar a execução dos processos de trabalho, atentando-se para o ambiente, gerenciando as incertezas e riscos,	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

	valorizando ideias novas e diferentes.	
Gestão Pessoal	Conhecer, identificar, compreender e gerenciar os próprios valores, emoções, padrões comportamentais e estilo de gestão, alinhando-os com os princípios da instituição e harmonizando-os com as condutas esperadas de um(a) Chefe.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética
Conduta Ético-Política	Conhecer, identificar e compreender os fatores ético-políticos que norteiam o trabalho na instituição, atentando-se para esse na execução do trabalho no setor, preservando os valores éticos, e orientadores legais e normativos da instituição;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
Integridade Pública	Capacidade de alinhamento consistente e aderência aos valores, princípios e normas éticos compartilhados para a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados da unidade.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
CATEGORIA: GESTÃO DAS INFORMAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Comunicação clara e transparente	Comunicar-se de maneira clara, eficiente e transparente com todos os níveis hierárquicos superiores e subordinados ao Setor, estabelecendo mensagens claras, orientando, esclarecendo e acompanhando o trânsito de informações entre as pessoas sob sua gestão, priorizando o uso de canais	Comunicação Gestão Estratégica

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

	institucionais oficiais como reuniões, memorandos, ofícios, circulares, e-mails institucionais, dando pleno acesso e fazendo conhecer seus conteúdos aos interessados diretos e à sociedade;	
Compartilhamento de Práticas	Criar, incentivar e participar ativamente de espaços de compartilhamento de boas práticas de gestão, contribuindo com suas experiências e refletindo sob sua prática à luz dos fazeres de outros Chefes de setor, de forma a compartilhar estratégias e soluções inovadoras para os desafios institucionais vivenciados nessa esfera de gestão;	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia Sustentabilidade
Compartilhamento de Saberes	Promover ativamente a aquisição e compartilhamento de conhecimentos entre os servidores sob sua gestão, gerenciando a disseminação dos conhecimentos adquiridos, fomentando a aptidão técnica de todos os servidores da equipe em relação a todos os processos de trabalho do setor, de forma a garantir a manutenção e a continuidade do bom serviço prestado à instituição e à sociedade;	Gestão Estratégica Comunicação

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2018.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

PERFIL COORDENADORES(AS) VINCULADOS À DIREÇÃO

CONHECIMENTOS

CATEGORIA	CONHECIMENTOS ESPERADOS
COORDENADOR(A) VINCULADO À DIREÇÃO	• Conhecimento legal: leis, resoluções, notas técnicas, estatutos, regimentos, procedimentos, fluxos de trabalho no âmbito da unidade de trabalho e da instituição;
	• Conhecer as políticas da universidade que dizem respeito à sua área de atuação, suas diretrizes;
	• Conhecimento técnico necessário para gerir em sua área de atuação;
	• Conhecer os sistemas informacionais internos e externos;
	• Conhecer sobre gestão de tempo e de recursos;
	• Conhecer sobre a gestão de pessoas;
	• Conhecer sobre a gestão de processos;
	• Conhecer sobre planejamento;
	• Conhecimento institucional: como é organizada a instituição, quais as diferentes unidades e níveis de responsabilidade relacionados ao trabalho em sua unidade;

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

HABILIDADES

CATEGORIA	HABILIDADES ESPERADAS
COORDENADOR(A) VINCULADO À DIREÇÃO	• Habilidade em entender e interpretar as normas, bem como estruturar os fluxos de trabalho e os atos administrativos;
	• Habilidade de estimular, motivar equipes e de articular pessoas;
	• Habilidade de se comunicar e saber lidar com as informações as quais tem acesso;
	• Habilidade de articulação e flexibilidade, conciliando as rotinas e procedimentos da unidade com as demandas da instituição;
	• Habilidade de equacionar conflitos e gerenciar as emoções da equipe;
	• Habilidade para gerenciar as próprias emoções;
	• Habilidade de gerir o tempo e a rotina;
	• Habilidade de conduzir reuniões;
	• Habilidade de planejar, acompanhar e avaliar as estratégias, processos, metas e riscos para alcance dos resultados.
	• Habilidade de construir documentos, memorandos, ofícios, relatórios, planilhas, resoluções, portarias e demais atos administrativos compatíveis com a sua unidade de trabalho;
	• Habilidade de negociação e convencimento;
	• Habilidade de resolver problemas;
	• Habilidade de diagnosticar e planejar a formação da equipe;
	• Habilidade de planejar, dimensionar e avaliar as pessoas sob sua gestão;
	• Habilidade de definir e acompanhar objetivos, metas e indicadores para sua unidade de trabalho, delegando e redistribuindo atividades;
	• Habilidade para utilização dos sistemas informacionais internos e externos;
	• Habilidade de escutar para responder;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

ATTITUDES

CATEGORIA	ATTITUDES ESPERADAS
COORDENADOR(A) VINCULADO À DIREÇÃO	• Comprometimento com os resultados da unidade e da instituição;
	• Ser ético;
	• Ser responsável;
	• Ser flexível;
	• Ser descentralizador;
	• Ser imparcial;
	• Ser comprometido, criativo e inovador;
	• Ser assertivo;
	• Ser colaborativo;
	• Ser atento;
	• Ter empatia;
	• Saber ouvir;
	• Saber respeitar as pessoas;
	• Ser paciente;
	• Ter boa interação com as pessoas;
	• Agir com bom senso;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

COMPETÊNCIAS DO(A) COORDENADOR(A) VINCULADO À DIREÇÃO

CATEGORIA: GESTÃO ADMINISTRATIVA		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Conhecimento Institucional	Conhecer a estrutura organizacional e entender a complexidade da organização da instituição para reconhecer, compartilhar e atender os interesses e prioridades desta, entendendo e respeitando as normas, regimentos, estatutos e as estratégias organizacionais da Universidade e da unidade sob sua gestão.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Distribuição de responsabilidades	Conhecer, integrar e potencializar a capacidade resolutive dos servidores sob sua gestão, esclarecendo e estimulando a adequada divisão do trabalho e responsabilidades técnicas, administrativas e estratégicas, garantindo o adequado desempenho de papéis por cada integrante da unidade sob sua gestão, evitando sobreposições, centralizações e retrabalho;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Gestão do Tempo e Rotina	Gerenciar de maneira eficiente o uso do tempo, potencializando as atividades de gestão através da adequada alocação temporal das atividades inerentes à Coordenação, integrando e conciliando de forma harmônica a rotina de trabalho operacional, estratégico e de gestão.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Planejamento	Prever, identificar e planejar ações, objetivos e metas para a Coordenação sob sua gestão, estabelecendo etapas exequíveis e indicadores adequados para acompanhar os resultados dos planejamentos realizados, sempre visando a otimização de recursos, equipe e a importância das ações para a Coordenação e para a instituição como um todo, acompanhando e avaliando a execução do plano de ação gerencial da sua unidade,	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Inovação e Tecnologia Sustentabilidade

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	verificando os resultados alcançados e comparando-os aos objetivos estabelecidos.	
Resolutividade	Capacidade de antever, identificar e solucionar problemas técnico-burocráticos em sua área de atuação, mobilizando recursos e redirecionando tempo e força de trabalho para garantir a resolutividade de problemas de diversas ordens vivenciados pela Coordenação;	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia
Gestão de Riscos	Atuar quando demandados como gestores de riscos, participando das oficinas de levantamento dos riscos em processos aos quais atua diretamente, identificando e assessorando a gestão da sua unidade, no seu espaço de atuação, em situações que envolvem riscos.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Sustentabilidade Inovação e Tecnologia
CATEGORIA: GESTÃO DAS RELAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Gestão de Competências	Favorecer o desenvolvimento da equipe, contribuindo efetivamente para o aperfeiçoamento das competências individuais da equipe através da proposição e estímulo à capacitação e qualificação.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Gestão estratégica de pessoas	Induzir o envolvimento da equipe nas atividades da Coordenação, deixando claras suas expectativas através de processos, por meio do planejamento (plano de ação gerencial e plano individual de trabalho) e delimitação de metas, sendo ainda um deflagrador decisivo na identificação de problemas no âmbito da gestão de pessoas, selecionando alternativas, estabelecendo objetivos, definindo papéis e atividades de	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Ética

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	trabalho, e potencializando o fornecimento de instruções a seus subordinados;	
Gestão Participativa e Colaborativa	Compreender e considerar os impactos de suas ações de gestão e de suas decisões sobre os servidores da Coordenação, integrando-os de maneira participativa e diplomática nas decisões que envolvem a unidade, sempre considerando diferentes pontos de vista (institucional, setorial, interpessoal) para orientar as tomadas de decisão inerentes à gestão da Coordenação;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Sustentabilidade
Respeito à Diversidade	Praticar e incentivar o respeito institucional à diversidade de gênero, orientação sexual, etnia, credo e às pessoas com deficiências, de acordo com os princípios e valores institucionais, estimulando ações e condutas coerentes com esses princípios, fomentando a acessibilidade e combatendo ativamente práticas de preconceito, discriminação e violência na Coordenação sob sua gestão;	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Mediação das Relações Interpessoais e de Trabalho	Antever, identificar e mediar situações de conflito na unidade sob sua gestão, disponibilizando abertura e acessibilidade para os(as) servidores(as) da Coordenação, mantendo com eles(as) relações cordiais, estimulando a boa convivência na unidade sob sua gestão, exercitando e incentivando o adequado manejo das emoções como parte do trabalho, e acionando outros dispositivos institucionais (PROGESP, Ouvidoria, Comissão de Ética, Comissão de Mediação das Relações de Trabalho, etc.) quando necessário.	Gestão de Pessoas Ética Cidadania e Responsabilidade
Liderança	Ter capacidade de liderança, promovendo a participação colaborativa e a valorização individual das pessoas e da	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	manutenção de um bom ambiente de trabalho, contribuindo sempre para a coesão e resolução de conflitos interpessoais.	Ética Comunicação
CATEGORIA: GESTÃO DAS DECISÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Inovação e Criatividade	Resolver os problemas por meio da inovação e criatividade, se mostrando disponível para o aprendizado e utilizando a sua capacidade criativa para identificar oportunidades e reestruturar procedimentos e processos obsoletos, adequando-os à legislação e à realidade atual.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Mediação das Mudanças	Capacidade de facilitar a adaptação e a mudança, e de atuar como negociador, utilizando-se de sua avaliação da situação, experiência, visão sistêmica e poder de convencimento para planejar, acompanhar e avaliar a execução dos processos de trabalho, atentando-se para o ambiente, gerenciando as incertezas e riscos, valorizando ideias novas e diferentes.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Gerenciamento Pessoal	Conhecer, identificar, compreender e gerenciar os próprios valores, emoções, padrões comportamentais e estilo de gestão, alinhando-os com os princípios da instituição e harmonizando-os com as condutas esperadas de um(a) Coordenador(a).	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética
Articulação Ético-Política	Conhecer, identificar e compreender os fatores ético-políticos que norteiam o trabalho na instituição, atentando-se para esse aspecto na seleção e/ou definição de prioridades e objetivos, e na tomada de decisões referentes à Coordenação, preservando os valores éticos, e orientadores legais e normativos da instituição;	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
Integridade Pública	Capacidade de alinhamento consistente e de aderência aos	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	valores, princípios e normas éticos compartilhados para a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados na gestão da unidade.	Ética Responsabilidade e Cidadania
CATEGORIA: GESTÃO DAS INFORMAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Comunicação clara e transparente	Comunicar-se de maneira clara, eficiente e transparente com todos os níveis hierárquicos superiores e subordinados à Coordenação, estabelecendo mensagens claras, orientando, esclarecendo e acompanhando o trânsito de informações entre as pessoas sob sua gestão, priorizando o uso de canais institucionais oficiais como reuniões, memorandos, ofícios, circulares, e-mails institucionais, dando acesso e fazendo conhecer seus conteúdos aos interessados diretos e à sociedade, quando pertinente;	Comunicação Gestão Estratégica
Compartilhamento de Práticas	Fomentar e participar ativamente de espaços de compartilhamento de boas práticas de gestão, contribuindo com suas experiências e refletindo sob sua prática à luz dos fazeres de outros Coordenadores, de forma a compartilhar estratégias e soluções inovadoras para os desafios institucionais vivenciados nessa esfera de gestão;	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia Sustentabilidade
Gerenciamento de Saberes	Promover ativamente a aquisição e compartilhamento de conhecimentos entre os servidores sob sua gestão, incentivando capacitações e gerenciando a disseminação dos conhecimentos adquiridos, fomentando a aptidão técnica de todos os servidores da equipe em relação a todos os processos de trabalho da Coordenação, de forma a garantir a manutenção	Gestão Estratégica Comunicação

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	e a continuidade do bom serviço prestado à instituição e à sociedade;	
--	---	--

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2018.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

PERFIL DOS(AS) SECRETÁRIOS(AS) ADMINISTRATIVOS(AS)

CONHECIMENTOS

CATEGORIA	CONHECIMENTOS ESPERADOS
SECRETÁRIOS(AS) ADMINISTRATIVOS(AS)	• Conhecimento legal: leis, resoluções, notas técnicas, estatutos, regimentos, procedimentos, fluxos de trabalho no âmbito do setor de trabalho e da instituição;
	• Conhecer as políticas da universidade que dizem respeito à sua área de atuação, suas diretrizes;
	• Conhecimento técnico sobre sua área de atuação;
	• Conhecer os sistemas informacionais internos e externos da sua área de atuação;
	• Conhecer sobre gestão de tempo e de recursos;
	• Conhecer sobre o orçamento referente à sua unidade;
	• Conhecer sobre a gestão de pessoas;
	• Conhecer sobre a gestão de processos;
	• Conhecer sobre planejamento;
	• Conhecimento institucional: como é organizada a instituição, quais as diferentes unidades e níveis de responsabilidade relacionados ao trabalho do seu setor;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

HABILIDADES

CATEGORIA	HABILIDADES ESPERADAS
SECRETÁRIOS(AS) ADMINISTRATIVOS(AS)	• Habilidade em entender e interpretar as normas, bem como estruturar os fluxos de trabalho e os atos administrativos;
	• Habilidade de conduzir e de articular pessoas;
	• Habilidade de se comunicar e saber lidar com as informações as quais tem acesso e de encaminhar as demandas da unidade;
	• Habilidade de articulação e flexibilidade, conciliando as rotinas, informações e procedimentos do setor com as demandas das unidades subordinadas e da instituição;
	• Habilidade de lidar com a imprevisibilidade;
	• Habilidade de administrar conflitos;
	• Habilidade de identificar, no seu espaço de atuação, situações que envolvem riscos.
	• Habilidade para regular as próprias emoções;
	• Habilidade de gerir o tempo, a rotina e agenda do gestor geral da unidade;
	• Habilidade de secretariar reuniões;
	• Habilidade de construir documentos, memorandos, ofícios, relatórios, planilhas, resoluções, portarias e demais atos administrativos compatíveis com seu setor de trabalho;
	• Habilidade de negociação e convencimento;
	• Habilidade de encaminhar e resolver problemas;
	• Habilidade executar e de delegar e redistribuir as atividades no setor de trabalho;
	• Habilidade para utilização dos sistemas informacionais internos e externos de sua área de atuação;
	• Habilidade de escutar para responder;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

ATTITUDES

CATEGORIA	ATTITUDES ESPERADAS
SECRETÁRIOS(AS) ADMINISTRATIVOS(AS)	• Ser ético;
	• Ser comprometido com os resultados do setor e consequentemente da unidade e da instituição;
	• Ser responsável;
	• Ter flexibilidade;
	• Ser descentralizador;
	• Ser imparcial;
	• Ser criativo e inovador;
	• Ser assertivo;
	• Ser colaborativo;
	• Ser atento;
	• Ter empatia;
	• Saber ouvir;
	• Saber respeitar as pessoas;
	• Ser paciente;
	• Ter boa interação com as pessoas;
	• Agir com bom senso;
	• Ser organizado;

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

COMPETÊNCIAS DOS(AS) SECRETÁRIOS(AS) ADMINISTRATIVOS(AS)

CATEGORIA: GESTÃO ADMINISTRATIVA		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Conhecimento Institucional	Conhecer a estrutura organizacional e entender a complexidade da organização da universidade para direcionar as atividades da secretaria entendendo e respeitando as normas, regimentos, estatutos e as estratégias organizacionais da instituição e da unidade sob sua gestão.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas
Apoio às atividades e distribuição de serviços e recursos	Apoiar a gestão na capacidade resolutiva das atividades da unidade, evitando sobreposições, centralizações e retrabalho, realizando encaminhamentos de serviços e manutenções necessárias na unidade, prevendo e realizando a solicitação de materiais de consumo de sua unidade de trabalho, com vistas à otimização dos serviços oferecidos, garantindo o manejo sustentável e ambientalmente consciente desses recursos.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Sustentabilidade Inovação e Tecnologia Comunicação
Gestão do Tempo e Rotina	Organizar de maneira eficiente o uso do tempo, através da adequada alocação temporal das atividades inerentes unidade, integrando e conciliando de forma harmônica a rotina de trabalho operacional.	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia
Organização e gerenciamento da agenda do gestor da unidade	Gerenciar de maneira eficiente a organização da agenda do gestor na unidade, em caso de mudanças de disponibilidade para participação de atividade (reuniões, eventos e outros), conciliando de forma harmônica a rotina de trabalho operacional e a do gestor.	Gestão Estratégica Sustentabilidade
Planejamento	Apoiar o gestor a organizar as ações, objetivos e metas para a unidade, estabelecendo etapas exequíveis e indicadores adequados para acompanhar os resultados da secretaria, com na otimização dos	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Inovação e Tecnologia

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	recursos, levando em conta a importância das ações para a unidade e para a instituição como um todo.	Sustentabilidade
Gestão de Riscos	Identificar, no seu espaço de atuação, situações que envolvem riscos, participando das oficinas de levantamento dos riscos em processos aos quais atua diretamente, identificando e apoiando a gestão da sua unidade.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Sustentabilidade Inovação e Tecnologia
Conhecimento dos processos de trabalho	Conhecer a rotina de trabalho e os processos inerentes à secretaria, assim como os processos de trabalho das unidades subordinadas, operacionalizando os recursos disponíveis para as execuções das atividades da unidade como um todo.	Gestão Estratégica
Conhecimento dos sistemas informatizados	Ser hábil na utilização e ter conhecimento sobre os sistemas informatizados em que se dão os processos de trabalho da secretaria, entendendo sua funcionalidade.	Inovação e Tecnologia
Resolutividade	Capacidade de antever, identificar e solucionar problemas técnico-burocráticos em sua área de atuação, mobilizando recursos e redirecionando tempo e força de trabalho para garantir a resolutividade de problemas de diversas ordens vivenciados pela Secretaria;	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia
CATEGORIA: GESTÃO DAS RELAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Respeito à Diversidade	Praticar e incentivar o respeito institucional à diversidade de gênero, orientação sexual, etnia, credo e às pessoas com deficiências, de acordo com os princípios e valores institucionais, estimulando ações e condutas coerentes com esses princípios, fomentando a acessibilidade e combatendo ativamente práticas de preconceito, discriminação e violência	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

	no setor sob sua gestão;	
Atendimento de Excelência	Saber se relacionar em diversos níveis, interagindo com diferentes áreas, com abertura para identificar as necessidades do usuário, entendendo o que ele solicita com educação, gentileza e cortesia, apresentando as possíveis soluções para as dificuldades ou dúvidas de forma clara e objetiva.	Comunicação
CATEGORIA: GESTÃO DAS DECISÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Atuação Ética	Capacidade de conduzir a gestão do setor com ética e transparência, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da instituição e promovendo ativamente a boa convivência, o respeito às diferenças e aos direitos humanos.	Ética Responsabilidade social e Cidadania Gestão de Pessoas
Inovação e Criatividade	Resolver os problemas por meio da inovação e criatividade, se mostrando disponível para o aprendizado e utilizando a sua capacidade criativa para identificar oportunidades e reestruturar procedimentos e processos obsoletos, adequando-os à legislação e à realidade atual.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Comunicação Inovação e Tecnologia
Integridade Pública	Capacidade de alinhamento consistente e aderência aos valores, princípios e normas éticos compartilhados para a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados da unidade.	Gestão Estratégica Gestão de Pessoas Ética Responsabilidade e Cidadania
CATEGORIA: GESTÃO DAS INFORMAÇÕES		
Competências Gerenciais	Descrição	Competências Institucionais Relacionadas
Comunicação clara e transparente	Comunicar-se de maneira clara, eficiente e transparente com todos os níveis hierárquicos superiores e subordinados ao Setor,	Comunicação Gestão Estratégica

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

	estabelecendo mensagens claras, orientando, esclarecendo e acompanhando o trânsito de informações entre as pessoas sob sua gestão, priorizando o uso de canais institucionais oficiais como reuniões, memorandos, ofícios, circulares, e-mails institucionais, dando pleno acesso e fazendo conhecer seus conteúdos aos interessados diretos e à sociedade;	
Compartilhamento de Práticas	Participar ativamente de espaços de compartilhamento de boas práticas, contribuindo com suas experiências e refletindo sob sua prática à luz dos fazeres de outros secretários, de forma a compartilhar estratégias e soluções inovadoras para os desafios institucionais vivenciados nessa esfera de gestão;	Gestão Estratégica Inovação e Tecnologia Sustentabilidade

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2018.

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS GERAIS

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Quadro 04 – Competências Individuais Gerais.

Competências Individuais Gerais
Comunicação
Redação e Gramática
Relacionamento Interpessoal
Trabalhar em equipe, administrando conflitos e interesses
Consciência Ambiental
Iniciativa
Criatividade
Conhecimento institucional
Adaptabilidade
Atuação Ética
Administrar Tempo
Administrar Recursos
Planejamento e Organização
Consciência da qualidade
Aplicar conhecimento
Transferir conhecimento
Generalizar conhecimento
Reconhecer e definir problemas, propondo soluções para equacioná-los

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2018.

ANEXO II

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DAS UNIDADES CRÍTICAS

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Em continuidade, para a consecução da implementação do modelo de gestão por competências foi necessário ainda realizar um mapeamento de competências críticas para o cumprimento da missão organizacional, oferecendo não apenas um grupo de competências coerentes com a realidade de trabalho das IFES, mas também conectadas com as competências institucionais e com a realidade de trabalho da UFRN.

Com base nessa perspectiva, foram mapeadas competências para as unidades ligadas diretamente com os processos de aquisição (que serão atualizadas em 2019 devido a alterações regimentais e de organização do trabalho) e, também, para a unidade responsável pelas auditorias internas. Abaixo seguem as competências mapeadas nos quadros 5, 6, 7 e 8:

Quadro 05 – Competências Específicas.

SETOR DE COMPRAS, PÓS-COMPRAS E LICITAÇÃO
COMPETÊNCIAS
Licitação Pública
Gestão de suprimentos
Ética nas negociações
Conhecimento sobre mercadoria
Conhecimento dos sistemas informatizados
Gestão de Riscos
Conhecimento dos processos de trabalho
Controles Internos

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2018.

Quadro 06 – Competências Específicas.

SETOR DE IMPORTAÇÃO
COMPETÊNCIAS
Licitação Internacional Pública
Atendimento de Excelência
Conhecimento sobre mercadoria
Conhecimento dos sistemas informatizados
Conhecimento dos processos de trabalho
Gestão de Suprimentos
Comércio Exterior

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2018.

**MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Quadro 07 – Competências Específicas.

DIRETORIA DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS
COMPETÊNCIAS
Fiscalização
Controles Internos
Execução
Apoio Administrativo
Controle de Processos e Documentos
Elaboração de Documentos Oficiais
Gestão de Contratos
Aditivos Contratuais
Conhecimento dos Sistemas Informatizados
Gestão de Contratos

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2018.

Quadro 08 – Competências Específicas.

AUDITORIA INTERNA
COMPETÊNCIAS
Assessoria
Avaliação
Consultoria
Monitoramento
Controles Internos
Planejamento e Execução
Relatório de Gestão
Relatório Gerenciais
Apoio Administrativo
Controle de Processos e Documentos
Elaboração de Documentos Oficiais
Monitoramento das Recomendações/Determinações

Fonte: Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas – DDP/2018.

Referências

- Brandão, H. P. (2008). **Aprendizagem e competências: uma revisão crítica de pesquisas empíricas**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Recife, v.6, n.3, p.321-342, set./dez.
- Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. B.; Vilhena, R. M.. (2005). **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, Série Gestão de Pessoas, 2005.
- Clot, Y. (2007). **A função psicológica do trabalho**. 2 ed. Petrópolis: Vozes.
- Clot, Y. (2010). **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum.
- Dantas, E. A. M. (2016). **Perfil do tecnólogo em construção de edifícios: estudo sobre a concatenação entre competências na formação e no exercício profissional**. Natal, Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia-UFRN.
- Zarifian, P. (2003). **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC.
- Zarifian, P. (2008). **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas.