

MÔNICA SCÓZ MENDES

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS ÀS CHEFIAS  
INTERMEDIÁRIAS DA PRODEGESP/UFSC:  
do mapeamento à capacitação**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof.(a) Dr.(a) Kelly Cristina Benetti  
Tonani Tosta

Florianópolis – SC  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor por meio do  
Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Mendes, Monica Scoz  
COMPETÊNCIAS REQUERIDAS ÀS CHEFIAS INTERMEDIÁRIAS  
DA PRODEGESP/UFSC : do mapeamento à capacitação /  
Monica Scoz Mendes ; orientador, Kelly Cristina  
Benetti Tonani Tosta, 2017.  
152 p.

Dissertação (mestrado profissional) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Competências  
Gerenciais. 3. Gestão por Competências. 4. Chefias  
Intermediárias. 5. Capacitação. I. Tosta, Kelly  
Cristina Benetti Tonani . II. Universidade Federal  
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Administração Universitária. III. Título.

Mônica Scóz Mendes

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS ÀS CHEFIAS  
INTERMEDIÁRIAS DA PRODEGESP/UFSC:  
do mapeamento à capacitação**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração Universitária e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 04 de Agosto de 2017.

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

Prof.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Universidade Federal da Fronteira Sul

Prof.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búriço, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.<sup>a</sup> Suzana da Rosa Tolfo, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

**Ao Arthur, o meu maior e melhor porquê.  
Essa conquista é pra você e por você, filho.**

## AGRADECIMENTOS

- Aos meus pais, **Carlos** e **Tânia**, por acreditarem em mim para além das minhas próprias crenças; por serem colo, aconchego, segurança e força; por serem a minha base, a minha referência e a minha fê. Nunca conseguirei agradecer o suficiente. Mas continuarei tentando! Obrigada, pai, obrigada, mãe!

- Ao meu marido, **Marcondes Júnior**, por aceitar construir a sua história junto da minha; por olhar comigo na mesma direção; por sonhar o meu sonho; por nunca duvidar. Pelo incentivo constante, pela paciência sem tamanho e pelo carinho único. Por ser a minha calma, o meu nome, a nossa família, o meu amor. Sou infinitamente melhor contigo! Obrigada por seres tu, por seres meu, por dares forma ao “nós”!

- Ao meu filho, **Arthur**, por dar sentido à minha caminhada; por me ensinar a viver; por ser o meu fôlego e a minha razão; pela paz que me traz e pelo sorriso que enche o peito de esperança. Por ser o meu primeiro pensamento ao acordar e o último antes de dormir; e, principalmente, por entender, do seu jeito, a minha ausência nesse período. Obrigada, filho!

- Aos meus irmãos, **Carlos Júnior**, **Eduardo** e **Murilo** (extensivo às minhas cunhadas, **Nicole**, **Fran** e **Nanda**), meus exemplos de vida; aqueles que, mesmo sem saber, orientam a minha caminhada e refletem as minhas decisões. Obrigada por serem a minha conexão com o passado e a garantia de um futuro suave, acolhedor e cheio de amor.

- Aos meus sobrinhos **Theo**, **Lucca** e **Enrico**, que me trazem a certeza de que o mundo pode ser mais doce, mais amoroso e cheio de gargalhadas! Obrigada por inundarem os nossos dias de vida!

- Aos meus sogros **Marcondes** e **Dete**, meus cunhados **Charles**, **Marcelo** e **Marcelo**, minhas cunhadas **Eve**, **Ane**, **Denise** e **Simone** e sobrinhos **João** e **Jú**, por serem, desde sempre, abraço, ajuda, incentivo, compreensão e cuidado, comigo e com os meus amores; obrigada por terem me recebido tão bem nessa família gigante e por me permitirem integrá-la!

- Às minhas amorinhas lindas, **Gleice**, **Bê**, **Manu**, **Cris** e **Jú**, pela coragem que me dão, pela amizade forte que compartilham comigo, pela preocupação, pela torcida e pela cumplicidade que só a gente tem. Que sorte a minha tê-las encontrado pelo caminho! Obrigada, amadas!

- Aos amigos de UFSC **Marilza**, **Carlos** e **Thayse**, que me acolheram com tanto carinho no serviço público e me mostraram o que isso

representa. Sem o apoio de vocês essa trajetória nunca teria começado. Obrigada, queridos!

- À minha parceira **Gabi**, presente que a UFSC me deu, por viver comigo esse mestrado, por entender minhas alegrias e angústias e partilhar delas; por rir comigo, por chorar comigo, por respeitar as minhas opiniões e as nossas diferenças. Nossa afinidade é de outras vidas! Obrigada, nega!

- À toda **equipe PRODEGESP**, que nunca mediu esforços para que eu concluísse essa etapa tão importante da minha vida pessoal e funcional. Vocês são demais! Que privilégio compartilhar os meus dias com vocês! Mil vezes obrigada!

- À minha professora/pró-reitora/chefa/banca, **Carla Búrigo**, inspiração de vida, de profissional, de ser humano; por me ensinar diariamente a acolher, a respeitar, a ouvir, a gestar COM as pessoas; Obrigada por me trazer pra pertinho e me permitir viver a gestão de uma forma tão única! Serei eternamente grata por essa vivência!

- À minha querida orientadora, Prof. **Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta**, que me recebeu tão bem no mestrado, desde o seu mais remoto início, e se fez muito presente, mesmo tão longe fisicamente. Meu agradecimento ultrapassa todas as dúvidas sanadas, angústias dissipadas e mensagens prontamente respondidas; obrigada por ser a minha segurança nesse processo todo. Esse “filho” é nosso!

- Aos **gestores sujeitos de pesquisa**, por colaborarem tão gentilmente com essa pesquisa. Espero poder retornar a vocês todo o crédito que nela colocaram. Muito obrigada pela participação!

- Aos **colegas da Turma 2016 do PPGAU**, por tornarem mais leve e muito mais ricas as disciplinas cursadas! Torço pelo sucesso e pela felicidade de todos, assim como sei que torcem por mim. Obrigada pelo apoio de sempre!

- Aos membros da banca, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> **Alessandra de Linhares Jacobsen**, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> **Carla Cristina Dutra Búrigo**, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> **Suzana da Rosa Tolfo** e Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> **Marcos Baptista Lopez Dalmau**, que aceitaram de imediato participar desse momento e por quem tenho imensa admiração, muito obrigada! Eu não poderia ter sido avaliada por um banca mais incrível que essa!

E, por ter plena consciência de que nunca chegaria até aqui sozinha, agradeço também a todos os outros colegas, familiares, amigos e professores que, de alguma forma, somaram-se a mim na construção desse trabalho. Meus sinceros cumprimentos e eterna gratidão!

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral analisar como desenvolver as competências requeridas aos gestores de nível intermediário da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A presente pesquisa foi aplicada, de caráter qualitativo, sendo classificada como descritiva. Apresentou características de uma pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Para a coleta de dados, além da análise documental e bibliográfica, fez-se uso de observação, entrevistas semi-estruturadas e questionário. No total, foram aplicadas 05 (cinco) entrevistas e 17 (dezesete) questionários. Para a análise dos dados coletados, utilizou-se o estudo da fala dos entrevistados e a aplicação da Escala Likert. Os dados obtidos evidenciam que as competências requeridas aos gestores são também por eles apresentadas em suas atuações, apresentando um pequeno *gap* (lacuna) quando seus graus são avaliados. Ressalta-se que as duas competências que receberam o maior grau de exigência foram “saber lidar com pessoas” e “saber gestar a equipe integralmente”, ao passo que, dentre as competências que obtiveram menor grau de presença entre os diretores, três obtiveram média de 3,12, a menor dentre as 48 relacionadas. Essas competências foram: “ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores”, “criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes técnicas realizem os seus trabalhos” e “amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais”. A partir desse *gap*, foram levantadas as sete competências mais relevantes, para as quais foram propostas ações de capacitação aos diretores de departamento da PRODEGESP com base nos Planos Anuais de Capacitação (PAC) da UFSC e de outras instituições de ensino. As capacitações propostas apresentam-se como uma ferramenta para capacitar as chefias intermediárias, sendo importante lembrar que as ações de capacitações representam apenas uma forma de desenvolvimento de competências, uma vez que estas podem ser aprendidas, modificadas e melhoradas por meio de outras experiências. Por fim, recomenda-se que outros estudos acerca dessa temática sejam realizados, evidenciando mudanças e/ou estagnações tanto das competências quanto da realidade vivenciada, além de contemplar outros cargos de chefia da PRODEGESP. Ademais, importante mencionar que a metodologia utilizada neste estudo pode ser replicada por outras Pró-Reitorias com estruturas funcionais semelhantes à PRODEGESP, haja vista a relevância do cargo ocupado

junto ao dirigente máximo e também junto à sociedade de uma maneira geral.

**Palavras-chave:** Competências. Chefias Intermediárias.  
Desenvolvimento de Competências.



## ABSTRACT

This study aims to analyze how to develop the competences required to middle managers at Pro-Rectorry of Development and People Management (PRODEGESP) of Federal University of Santa Catarina (UFSC). The research was applied, with qualitative character and classified as descriptive. It presented bibliographic, documental, field research and case study characteristics. To data collect, besides documental and bibliographic analysis, observation was used, as well as semi-structured interviews and questionnaires. In total, 05 (five) interviews and 17 (seventeen) questionnaires were applied. To analyze the collected data, the speeches of the interviewee were studied and Likert Scale was applied. These collected data evidenced that the competences required to middle managers of PRODEGESP are also shown by them within their performances, presenting a small gap when compared. Two competences received the biggest degree of requirement, standing out from the others, which were: “knowing how to deal with people” and “knowing how to fully manage the team”, whereas “having his/her leadership recognized by his/her team”, “creating favorable conditions for the technical teams to do their jobs” and “soften noise and facilitate communication in between organizational levels” received the lowest degree of presence within the director’s performances, with 3,12 of average. From this gap, 07 (seven) competences were selected as the most relevant, to which training actions were suggested, based on UFSC’s Annual Training Plan (PAC), as well as the PACs of other teaching institutions. The training courses suggested presented themselves as a way to capacitate middle managers, remembering that these trainings only represent one method to develop competences, once they can be learned, modified and improved through other experiences. Al last, it is recommended other studies involving this thematic, evidencing changes and/or stagnations to both competences and the reality experienced at PRODEGESP. In addition, it is important to mention that the methodology used in this study can be replied at different Pro-Rectorries at UFSC, regarding its similarities to PRODEGESP, since this study showed the relevance of the middle manager role within the maximum manager and also to society in general.

**Key-words:** Competences. Middle Managers. Competence Development.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – As três dimensões da competência.....	39
<b>Figura 2</b> – Fases da gestão por competências.....	50
<b>Figura 3</b> – Organograma da PRODEGESP.....	64
<b>Figura 4</b> – Fluxo das atividades desenvolvidas.....	71

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Exemplos de condições e critérios associados a competências.....	40
<b>Quadro 2</b> – Categorias das tarefas gerenciais.....	47
<b>Quadro 3</b> – Sujeitos de pesquisa.....	62
<b>Quadro 4</b> – Categorias e fatores de análise.....	66
<b>Quadro 5</b> – Classificação das competências no questionário de acordo com a etapa.....	70
<b>Quadro 6</b> – Competências Organizacionais.....	81
<b>Quadro 7</b> – Categorias das competências gerenciais adotadas neste trabalho.....	85
<b>Quadro 8</b> – Elementos da competência gerencial – Teoria x Prática.....	85
<b>Quadro 9</b> – Classificação das competências requeridas aos diretores.....	89
<b>Quadro 10</b> – Competências Gerenciais Pessoais.....	90
<b>Quadro 11</b> – Competências Gerenciais Técnicas.....	91
<b>Quadro 12</b> – Competências Gerenciais de Gestão – Integração.....	92
<b>Quadro 13</b> – Competências Gerenciais de Gestão – Relacionamento.....	93
<b>Quadro 14</b> – Competências Gerenciais de Gestão – Liderança.....	94
<b>Quadro 15</b> – Competências Gerenciais de Gestão – Comunicação.....	95
<b>Quadro 16</b> – Classificação das competências existentes nos diretores.....	97
<b>Quadro 17</b> – Competências Gerenciais Pessoais.....	98
<b>Quadro 18</b> – Competências Gerenciais Técnicas.....	99
<b>Quadro 19</b> – Competências Gerenciais de Gestão – Integração.....	100
<b>Quadro 20</b> – Competências Gerenciais de Gestão – Relacionamento.....	101
<b>Quadro 21</b> – Competências Gerenciais de Gestão – Liderança.....	101
<b>Quadro 22</b> – Competências Gerenciais de Gestão – Comunicação.....	102
<b>Quadro 23</b> – Comparação entre Competências Requeridas e Existentes.....	103
<b>Quadro 24</b> – <i>Gap</i> entre Competências Requeridas e Existentes....	106
<b>Quadro 25</b> – Linhas de Desenvolvimento da Capacitação – PAC/UFSC.....	111
<b>Quadro 26</b> – Proposta de ações de capacitação para os Diretores..	116

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**UFSC** – Universidade Federal de Santa Catarina

**PRODEGESP** – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

**DAP** – Departamento de Administração de Pessoal

**DAS** – Departamento de Atenção à Saúde

**DDP** – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

**CCP** – Coordenadoria de Capacitação de Pessoas

**CHA** – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

**PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional

**PAC** – Plano Anual de Capacitação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>Problematização.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>19</b>
1.2.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	20
1.2.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	20
<b>1.3</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura do trabalho.....</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão Universitária.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão de Pessoas.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão de Pessoas na Universidade.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4</b>	<b>Competências.....</b>	<b>37</b>
2.4.1	<i>Tipos de Competências.....</i>	41
2.4.1.1	<i>Competências organizacionais.....</i>	41
2.4.1.2	<i>Competências individuais.....</i>	43
2.4.1.3	<i>Competências gerenciais.....</i>	44
<b>2.5</b>	<b>Gestão por Competências.....</b>	<b>48</b>
2.5.1	<i>Mapeamento de Competências.....</i>	52
2.5.2	<i>Desenvolvimento de Competências.....</i>	55
2.5.3	<i>Limitações à Gestão por Competências no Serviço Público.....</i>	57
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>59</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização e classificação da pesquisa.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2</b>	<b>Sujeitos de Pesquisa.....</b>	<b>61</b>
<b>3.3</b>	<b>Técnicas e instrumentos de coleta de dados.....</b>	<b>65</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnicas e instrumentos de análise de dados.....</b>	<b>68</b>
<b>3.5</b>	<b>Delimitações da pesquisa.....</b>	<b>72</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
<b>4.1</b>	<b>A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2</b>	<b>A Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – PRODEGESP.....</b>	<b>76</b>
<b>4.3</b>	<b>Gestão por Competências na PRODEGESP....</b>	<b>79</b>
<b>4.4</b>	<b>Competências Organizacionais.....</b>	<b>80</b>
<b>4.5</b>	<b>Competências Gerenciais.....</b>	<b>83</b>
4.5.1	<i>Competências Gerenciais Requeridas aos Diretores.....</i>	88

4.5.2	<i>Competências Gerenciais Existentes nos Diretores</i> .....	96
4.5.3	<i>Competências Requeridas X Competências Existentes</i> .....	103
4.6	<b>Ações de capacitação para o desenvolvimento de competências</b> .....	108
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	123
5.1	<b>Considerações Finais</b> .....	123
5.2	<b>Recomendações</b> .....	127
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	130
	<b>APÊNDICES</b> .....	141
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 1</b> .....	141
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA 2</b> .....	142
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA 3</b> .....	143
	<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO</b> .....	144

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Há muito se fala sobre as pessoas dentro das organizações, sejam elas executoras de tarefas operacionais ou ocupantes dos mais altos cargos decisivos. O ser humano vem sendo encarado como um verdadeiro alicerce organizacional, sem o qual, as organizações seriam resumidas a máquinas, papéis e equipamentos que, sozinhos, pouco ou nada fariam.

Segundo Rocha, Shinyashiki e Passador (2012), diversas foram as transformações necessárias para que as organizações pudessem redefinir seus novos papéis, principalmente no que diz respeito à força de trabalho. Neste contexto, as mudanças organizacionais passaram a exigir especial atenção, visto que se tornaram cada vez mais frequentes e bruscas. Além disso, para os mesmos autores (2012, p. 01), essas mudanças “também perderam seu caráter opcional, visto que os resultados das empresas têm hoje relação direta com sua capacidade de identificar e se adaptar às novas tendências”.

Aos poucos, as organizações vêm adotando uma postura mais proativa e planejada em relação às mudanças, realidade que abrange tanto organizações privadas quanto públicas, haja vista a forte demanda da população e da imprensa com relação ao nível de qualidade dos serviços prestados e, ao mesmo tempo, o enxugamento da máquina, levando o Estado também a experimentar a necessidade de mudanças em sua estrutura (ROCHA; SHINYASHIKI; PASSADOR, 2012).

Schikmann (2010) concorda com o exposto, na medida em que defende que a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, o que significa dizer que atuar de forma a se apresentar a melhor relação custo-benefício já não é suficiente, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas.

Aliado a este fato, percebe-se, nas organizações públicas, uma crescente valorização das pessoas, o que pode ser atribuído às mudanças constantes com que se deparam as organizações e a necessidade de respostas mais rápidas, abrangendo questões mais complexas, como as novas formas de organização do trabalho e a mudança de postura das próprias pessoas (DALMAU, 2014).

Diante desse contexto, é categórico que se pense na consolidação das habilidades e potenciais das pessoas que compõem as

organizações, buscando inserir em sua filosofia e estrutura um novo conceito de trabalho, bem como os desafios a ele inerentes (ARAÚJO; GALEANO; VIEIRA, 2015).

Amaral (2008) corrobora com essa ideia quando afirma que, por conta dessas mudanças, o mundo do trabalho e, principalmente, do serviço público, vem passando por muitas transformações recentemente. Tal fato pode ser observado, segundo o autor, na formação dos servidores, que passam a ter um perfil multifuncional, firmando-se enquanto detentores de conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes relevantes para o desempenho de suas funções. Desta forma, para que estes valores sejam introduzidos na gestão pública, são necessários agentes públicos qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais (GEMELLI; FELIPPIM, 2010).

Nesse sentido, destaca-se o fundamental papel desempenhado pela gestão de pessoas dentro do serviço público. Gemelli e Felippim (2010, p. 01) defendem que, na Administração Pública, “administrar não significa apenas prestar e executar serviços, mas sim dirigir e governar buscando o bem comum, a satisfação do coletivo; para tanto, é preciso que toda a estrutura administrativa esteja em sintonia”.

E, justamente por buscar e defender o interesse público, é imprescindível à administração pública prover as suas organizações com pessoas experientes, bem capacitadas, motivadas, que contribuam com os objetivos da organização, proporcionando ao cidadão um melhor atendimento. A gestão de pessoas na área pública, desta forma, ganha um papel estratégico, visto que visa ao alinhamento entre os objetivos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas (GEMELLI; FELIPPIM, 2010).

Trazendo essa discussão à realidade organizacional proposta nesse estudo, percebe-se que especialmente no ambiente universitário, onde novas formas de ensinar e pensar podem ser desenvolvidas, a reflexão sobre uma política de gestão de pessoas deve ser, de fato, uma prioridade (SOUZA; KOBAYAMA, 2010).



Diante desses novos desafios, já no início deste século, Grillo (2001, p. 13), ressaltava que

a Universidade tem que se preparar para dar maior atenção à gestão do seu pessoal, no sentido de propiciar condições adequadas para que professores, pesquisadores, técnicos e administradores desenvolvam suas funções de maneira harmoniosa e eficaz, num clima de colaboração mútua, através de ações dirigidas, permanentemente, para o sucesso da instituição.

Entendendo, assim, que gestão universitária se faz com pessoas, ou seja, com o desenvolvimento de servidores docentes e técnicos administrativos, ganha força o modelo de gerenciamento por competência, que, segundo Belfort, Santos e Tadeucci (2012, p. 41), “é o modo de conduzir os colaboradores para atingirem os objetivos da organização por meio de suas capacidades técnicas e comportamentais, como opção aos padrões modernos de gestão”.

Esse modelo visa ao fortalecimento da gestão, fornecendo-lhe mais capacidade no planejamento, na captação e no desenvolvimento das pessoas, com o objetivo de conquistar melhores resultados operacionais (BELFORT; SANTOS; TADEUCCI, 2012).

Diante do exposto e, trazendo essas concepções à realidade vivida pela instituição aqui analisada, faz-se necessário contextualizar a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), assim como a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), foco deste estudo.

A UFSC, autarquia federal, foi fundada em 18 de dezembro de 1960 com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão. Com sede em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, sua comunidade é constituída por cerca de 50 mil pessoas, entre docentes, técnicos-administrativos em educação e estudantes. São aproximadamente 5.500 professores e técnicos que atuam em atividades cujos resultados são referência no Brasil e Exterior (UFSC, 2017a).

É uma Universidade pública, gratuita e possui *campi* em mais quatro municípios catarinenses (Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau), abrangendo mais de 30 mil estudantes matriculados em 103 cursos de graduação presenciais e 14 cursos de educação à distância. Quanto à pós-graduação, disponibiliza mais de 07 mil vagas para cursos *stricto sensu*. Nos 32 cursos de especialização, são mais de 6 mil alunos

a distância e 500 em cursos *lato sensu* presenciais. É estruturada em Unidades Administrativas e Acadêmicas, possuindo 07 Pró-Reitorias, 10 Secretarias, 06 Órgãos Suplementares e 15 Centros de Ensino, distribuídos pelos seus 05 *campi* (UFSC, 2017a).

Nesta pesquisa, a análise é focada especificamente em uma Unidade Administrativa da UFSC, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), que foi instituída em Maio de 2016, a partir de uma Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP), sendo responsável pela gestão das pessoas que compõem o quadro funcional da Universidade. Conta hoje com aproximadamente 120 servidores, distribuídos em 03 departamentos, constituindo-se como uma das maiores Unidades Administrativas da UFSC (UFSC, 2017b).

## 1.1 Problematização

Sartoretto (2016) defende que o modelo de gestão por competências apresenta-se com o propósito de alinhar a estratégia organizacional com as competências individuais de seus trabalhadores. Para ela, “gerar ou incorporar inovações não é uma necessidade apenas das organizações privadas; no serviço público, ainda mais do que na iniciativa privada, é necessário garantir que os resultados obtidos atendam às necessidades dos cidadãos” (SARTORETTO, 2016, p. 15).

Na Administração Pública Federal, a gestão por competências foi introduzida pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, a ser implantada pelos órgãos da administração pública federal.

O Decreto em questão tem como finalidade a adequação das competências exigidas dos servidores aos objetivos das instituições e especifica novos métodos e técnicas de capacitação e desenvolvimento, o que se apresenta como um grande desafio à administração pública (BRASIL, 2006).

Este Decreto foi posteriormente complementado pela Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006, que apresentou os instrumentos da PNDP, quais sejam: Plano Anual de Capacitação, Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e Sistema de Gestão por Competências (BRASIL, 2006a).

Entretanto, Sartoretto (2016) igualmente afirma que, apesar desses dois marcos legais, no serviço público, a eficácia da gestão por competências ainda necessita de discussões mais aprofundadas.

Desta forma, com o intuito de aprofundar as discussões apontadas pelos autores aqui apresentados e, tomando por base a concepção de Eco (2014), para o qual a Universidade ainda é o lugar em que podem proliferar confrontos e discussões, ideias melhores, por um mundo melhor, o reforço e a defesa de valores universais difundidos e propagados pelos meios mais distintos, busca-se, neste trabalho, evidenciar as vantagens que a gestão por competências pode oferecer à gestão universitária, mais especificamente à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina (PRODEGESP/UFSC).

Por meio do mapeamento das competências requeridas aos seus gestores e da proposta de um plano de capacitação para essas competências, vê-se, nesta pesquisa, uma possibilidade de qualificação dos servidores para o seu desempenho no trabalho.

Com o intuito de direcionar a pesquisa, optou-se por trabalhar com um nicho específico de servidores, aqui denominado como “chefias intermediárias”, sendo importante mencionar que, quando se fala em nível intermediário, este refere-se àqueles que se localizam entre a máxima chefia da unidade e as suas chefias de nível mais baixo no seu organograma. Nesta pesquisa, foram selecionados os gestores de nível intermediário da PRODEGESP que possuem relação de trabalho direta com a chefia máxima (Pró-Reitora), e também com os demais servidores a ele subordinados, chegando-se, desta forma, aos diretores dos departamentos que compõem a unidade de estudo aqui analisada.

Diante do exposto, cabe aqui um estudo que visa responder ao seguinte questionamento: **Como desenvolver as competências requeridas aos gestores de nível intermediário da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina (PRODEGESP/UFSC)?**

## 1.2 Objetivos

Os objetivos da pesquisa têm como finalidade levar o autor à resposta da sua pergunta norteadora. Apresentam-se, aqui, os objetivos geral e específicos do presente estudo.

### *1.2.1 Objetivo Geral*

Analisar como desenvolver as competências requeridas aos gestores de nível intermediário da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

### *1.2.2 Objetivos Específicos*

- a) Identificar as competências organizacionais da PRODEGESP/UFSC;
- b) Definir as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODEGESP/UFSC;
- c) Mapear as competências gerenciais existentes nos gestores de nível intermediário da PRODEGESP/UFSC;
- d) Verificar o grau em que cada competência gerencial é requerida e em que grau se apresenta;
- e) Propor ações de capacitação para o desenvolvimento das competências requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODEGESP/UFSC.

## **1.3 Justificativa**

Para Belfort, Santos e Tadeucci (2012), parte-se do princípio de que cada colaborador sabe ou pode aprender a identificar suas adequadas competências, habilidades, seus pontos fortes e fracos e, também, suas metas, sendo este o único capaz de decidir o que é melhor para ele mesmo. Entretanto, os mesmos autores defendem que o papel dos executivos da área de gestão de pessoas é o de ajudar esse colaborador a atrelar seu desempenho e suas habilidades à realidade da organização (BELFORT; SANTOS; TADEUCCI, 2012).

Sobre essa mesma temática, Albuquerque e Oliveira (2001, p. 14) afirmam que os sistemas de gestão de pessoas vêm sendo “crescentemente questionados por sua falta de flexibilidade e dificuldade de compatibilização com as novas formas organizacionais e com a velocidade da organização do trabalho”.

Ampliando a discussão, Brandão e Bahry (2005, p. 37) afirmam que, “a eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar, cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e integrá-las em torno dos objetivos organizacionais”. Esta exigência requer das

organizações novas ferramentas e novos mecanismos; um exemplo dessa inovação é o uso da Gestão por Competências (APPEL; BITENCOURT, 2008).

De acordo com Brandão e Borges-Andrade (2007), a gestão por competências encontra-se entre os modelos gerenciais propostos para melhorar os desempenhos profissionais e organizacional. Historicamente e, mais especificamente, com a revolução Industrial, “o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel” (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 16).

Belfort, Santos e Tadeucci (2012) destacam que a gestão por competências é uma ferramenta que caracteriza a identificação das competências essenciais, as habilidades e informação causadora da eficácia profissional e também contribui para o preenchimento da qualificação de cada contribuinte para funções estabelecidas, na medida em que visa ao fornecimento de recursos fundamentais para o aperfeiçoamento dessas capacidades.

Desta forma, o que se espera é um quadro de colaboradores mais talentosos e mais produtivos, haja vista a gestão por competências proporcionar maior produtividade, assertividade, ambientes participativos e motivacionais, comprometimento de todo o nível hierárquico, gerências e equipes mais fortalecidas e maior valorização das pessoas (BELFORT; SANTOS; TEDEUCCI, 2012).

Conforme defendem Pires et. al. (2005, p. 21),

as atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, surgem – ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos – como recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos.

Portanto, gerir por competência, antes de quaisquer outros objetivos, parte da ideia de que preparar um profissional que seja capaz de oferecer à organização as respostas desejadas exige a aquisição ou ampliação de algumas competências que lhe permitam investir em seu desenvolvimento, pensar estrategicamente, buscar resultados, ter

capacidade para negociar e trabalhar em equipe (BELFORT; SANTOS; TEDEUCCI, 2012).

Aprofundando esse tema, percebe-se que o aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. A clara identificação dos seus objetivos estratégicos consiste, portanto, em um pré-requisito fundamental para a implantação do modelo (PIRES et. at., 2005).

Guimarães (2000) destaca que não somente a iniciativa privada pode se beneficiar da gestão por competências; para o autor (2000), o setor público também tem mostrado interesse por acompanhar movimento, buscando adotá-lo como alternativa de gestão flexível e empreendedora, que possibilite melhorar o nível de qualidade e a eficiência dos serviços públicos.

Esse modelo de gestão e os métodos e técnicas que ele traz consigo, segundo Brandão e Bahry (2005), constituem elemento central para nortear a orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos servidores públicos, entre outros processos, de forma a proporcionar melhorias nos serviços prestados à sociedade.

Ao aplicar as concepções aqui abordadas à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), ambiente estudado nesta pesquisa, percebe-se que o gerenciamento por competências pode se apresentar como uma ferramenta de grande valia aos seus gestores, na medida em que compreende a noção de políticas públicas mais igualitárias e que prezem pelo desenvolvimento das pessoas.

Ampliando a discussão, destaca-se também a relação entre o modelo de gestão por competências com a missão declarada pela Pró-Reitoria (UFSC, 2017b, p. 01), que é “desenvolver ações com vistas ao gerenciamento de processos na área de desenvolvimento humano e social, destinadas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação da UFSC”. Esta relação se manifesta principalmente no que tange ao desenvolvimento dos servidores, tônica muito presente na PRODEGESP e, por ser resultado a ser atingido por meio da gestão por competências, vai ao encontro do que a Pró-Reitoria defende como sua razão de ser.

Segundo informações extraídas de seu site (UFSC, 2017b), a PRODEGESP é constituída por três departamentos, em mesmo nível hierárquico, subordinados diretamente à Pró-Reitora, a saber:

Departamento de Administração de Pessoal (DAP), Departamento de Atenção à Saúde (DAS) e Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP). Dentre as suas atribuições, destacam-se a promoção da articulação entre os setores, buscando a interdisciplinaridade na promoção do melhor nível de qualidade de vida no trabalho e a coordenação e acompanhamento de ações com o objetivo de desenvolver políticas de potencialização de pessoas, gerenciar a vida funcional dos servidores e promover a saúde.

E é exatamente aqui que podem ser observadas as vantagens com a implantação de uma gestão por competências: envolver e engajar os servidores com o seu crescimento e com o desenvolvimento de uma sociedade melhor. Ao mapear as competências de seus cargos, a PRODEGESP poderá criar critérios para ocupá-los, fazendo com que o servidor que o assuma tenha condições de exercê-lo com a responsabilidade, a ética, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que ele demanda.

Ainda sobre esse assunto, Brandão e Bahry (2005) recomendam evitar a adoção de listas genéricas de competências, desprovidas de contexto ou desalinhadas da estratégia organizacional.

Desta forma, o presente estudo mostra-se importante, visto que busca identificar quais as competências necessárias aos gestores ocupantes de cargos de chefia, compara as competências requeridas às competências reais e propõe um caminho para desenvolver os servidores, melhorando ou adquirindo competências, características que se relacionam com um objetivo declarado pela própria Pró-Reitoria de desenvolver políticas de potencialização de pessoas, gerenciar a vida funcional dos servidores e promover a saúde (UFSC, 2017b).

Esta pesquisa, além de importante, revela-se também oportuna, já que está sendo realizada em consonância com a sua missão da Pró-Reitoria, contribuindo com a política de gestão de pessoas da UFSC, onde se espera trazer à tona evidências que proporcionem sua efetiva melhoria e colaborem com a captação e desenvolvimento de pessoas cujas competências caminhem na mesma direção que as da Instituição.

Ainda com relação à oportunidade que o presente estudo representa, cabe aqui ressaltar que ele permite à UFSC e, mais especificamente, à PRODEGESP a aplicação da legislação vigente acerca da gestão por competências, introduzida pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que tem por finalidade a adequação das competências exigidas dos servidores aos objetivos das instituições e

especifica novos métodos e técnicas de capacitação e desenvolvimento (BRASIL, 2006).

Destaca-se também a carência de estudos relacionados a esta temática, considerando pesquisa no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES/MEC), realizada em 19/04/2017, onde foram encontrados 289 estudos, nos últimos 10 anos, a partir das palavras-chave “competências gerenciais” e “universidade pública”. Entretanto, apenas 08 destes trabalhos trataram da aplicação das competências gerenciais no contexto de universidade pública. Tendo como referência as bases de dissertações e teses realizadas no âmbito dos dois programas de Pós-Graduação com linhas de pesquisa em gestão universitária da UFSC (Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU e Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA), foram encontrados 26 estudos sobre gestão por competências, porém somente 02 abordaram competências gerenciais em universidades públicas brasileiras.

Por fim, ressalta-se, ainda, a viabilidade desta pesquisa, uma vez a pesquisadora é servidora efetiva da PRODEGESP, permitindo-lhe acesso aos gestores e às suas informações e sua execução não lhe trará ônus financeiros, tampouco à Instituição.

Diante deste contexto, compreende-se que o presente estudo relaciona-se com a linha de pesquisa denominada Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária, do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), uma vez que busca estudar as problemáticas e propor soluções aos desafios encontrados pela Instituição estudada, no intuito de proporcionar aos gestores da unidade em foco maior respaldo para capacitar e gestar seus servidores, entendendo a complexidade e importância que isso revela e seu impacto na sociedade.

Além disso, a pesquisa aqui proposta poderá auxiliar na tomada de decisão e incentivar novos estudos, colaborando com a melhora no andamento de processos envolvidos, em suas rotinas administrativas e, também, no relacionamento da Instituição com a comunidade universitária, por meio de mudanças de atitude que venham a contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, o que reforça a sua validade e importância.



## **1.4 Estrutura do Trabalho**

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, tem-se a Contextualização do Tema, onde foram apresentados o problema de pesquisa, os objetivos pretendidos com a realização do trabalho, a sua justificativa e a sua estrutura.

O segundo capítulo traz os fundamentos teóricos do estudo, tendo como principais temas discutidos, compostos por seus respectivos desdobramentos: Gestão Universitária, Gestão de Pessoas, Gestão de Pessoas na Universidade, Competências e Gestão por Competências.

Na sequência, desenvolvem-se os Procedimentos Metodológicos necessários para que os objetivos do estudo fossem alcançados.

O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos com a coleta de dados, destacando cada objetivo do estudo, especificando os procedimentos realizados para o seu cumprimento.

No quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais e recomendações da pesquisa, onde são novamente resgatados os seus objetivos específicos, por meio de uma reflexão sobre os resultados obtidos e o seu impacto na realidade organizacional aqui estudada. Finalmente, apresentam-se as Referências e os Apêndices.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, busca-se apresentar as bases teóricas que contribuíram para a construção desta pesquisa. Os temas aqui discutidos, compostos por seus respectivos desdobramentos, são: Gestão Universitária, Gestão de Pessoas, Gestão de Pessoas na Universidade, Competências e Gestão por Competências.

### **2.1 Gestão Universitária**

As Universidades, enquanto comunidades relativamente autônomas de professores e alunos reunidos para assegurar o ensino de nível superior, remetem ao início do Século XIII, na Europa (TOSTA, 2011). Charle e Vergue (1996) afirmam que não se pode atribuir a nenhuma universidade uma data precisa de criação, mas podem ser consideradas contemporâneas as universidades de Bolonha (Itália), Paris (França) e Oxford (Inglaterra), frutos de junções de centros escolares.

Os desdobramentos da Universidade na Europa e na América do Norte tornaram-se referências mundiais na constituição de outras tantas Universidades que se espalharam pelos vários continentes (BRITO; CUNHA, 2009). Essas, segundo Souza (1996), formaram-se espontaneamente e eram instituições especializadas em uma área do conhecimento.

No Brasil, o surgimento da instituição Universidade remete aos Séculos XVI, XVII e XVIII, período em que os cursos superiores serviram à qualificação das elites agrárias e à classe dominante (SOUZA, 1996). Oficialmente, de acordo com Fávero (2006), considera-se como primeira universidade brasileira a Universidade do Rio de Janeiro – URJ, criada em 1920. Desde então, novas universidades têm sido criadas, o que, para Grillo (2001, p. 09),

tem aumentado o interesse para a criação de sistemas administrativos que possam propiciar melhores níveis de qualidade ao ensino superior e à pesquisa, tendo em vista, principalmente, o alto grau de complexidade dessas instituições.

Essa complexidade do ambiente universitário ganha respaldo também na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), quando, em seu artigo 52 define que

As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

- I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Outro instrumento que ressalta a complexidade do contexto universitário é a Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, também conhecida como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), que traz, em seu artigo 54, a obrigatoriedade da criação de estatuto jurídico especial para essas instituições, visando atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal (BRASIL, 1996).

Esta complexidade da Universidade é também abordada por Rios Neto (2016) quando defende que as universidades são portadoras de objetivos, sistemas hierárquicos e estruturas diferenciadas das demais organizações, tendo, simultaneamente, a função de promover a educação superior, a pesquisa e a extensão, além de serem aglutinadoras do saber produzido pela humanidade. Para o autor (2016), uma organização complexa como uma universidade precisa reconhecer que é inevitável a existência de contradições, de ambiguidade e de conflitos, sendo esses últimos fontes de aprendizado, criatividade e inovação.

Assim, quando se fala em Universidade, deve-se entendê-la como uma organização complexa, posto que possui objetivos múltiplos e especializados, visando à criação e difusão do conhecimento, o que a diferencia de todas as demais ao apresentar características peculiares que conduzem a sua gestão à utilização de princípios e modelos

próprios, capazes de respeitar a dinâmica de suas ações (GRILLO, 2001).

Trazendo essa realidade universitária para o campo da Administração, adentra-se o campo das ciências sociais aplicadas, que, para Bergue (2011, p. 38), representa um “espaço de produção do conhecimento em que se entrelaçam paradigmas e valores diversos, moldando múltiplas perspectivas de análise e compreensão do fenômeno organizacional”.

De acordo com Peixoto e Souza (2015), não obstante as Universidades terem a seu dispor mais recursos (materiais, tecnológicos e profissionais) do que vinte anos atrás, as demandas, as exigências, os controles e as pressões sociais que precisam ser por elas enfrentadas em um contexto de recursos limitados aumentaram significativamente. Souza e Kobiyama (2010) corroboram com esse entendimento na medida que entendem as universidades como um conjunto de pessoas, em que as relações sociais e interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático. Assim, para os autores (2010, p. 6),

as instituições universitárias são consideradas organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada atividade, embora interdependente em relação a outras, possui características *sui-generis* que a diferem de outras organizações.

Ribeiro (2016) ratifica essa questão ao afirmar que a gestão da universidade hoje é marcada por uma série de desafios, os quais são configurados como compromissos da instituição tanto em termos educacionais como em termos sociais.

Grillo (2001) corrobora com esse pensamento quando diz que, excetuando-se instituições ou cursos de qualificação reconhecida, há uma queixa generalizada sobre as péssimas condições do ensino superior. Para o autor (2001, p. 69)

o ensino superior tem sido objeto de críticas bastante desabonadoras, sobretudo com relação ao desempenho ineficaz dos professores, que não preparam adequadamente os profissionais necessários ao desenvolvimento do país.

Aliado a isso, essas instituições enfrentam uma grande necessidade de produzir um conhecimento socialmente útil e tecnologicamente avançado, forte motivo para um cenário de grandes desafios gerenciais (PEIXOTO; SOUZA, 2015). Para os autores (2015), talvez a consequência mais visível dessa situação seja o baixo nível de desempenho que parecem caracterizar boa parte das Instituições de Ensino Superior brasileiras (IES).

Ribeiro (2016) reforça este pensamento quando defende que a educação superior, em todas as partes do mundo, depara-se com novos conceitos, como eficiência, governança, competitividade e também produtividade, o que se configura como um novo paradigma a ser compreendido e adaptado pela gestão universitária.

Outros desafios são apresentados por Sousa (2011), os quais devem ser enfrentados pelas universidades no contexto atual, que se revertem nas seguintes: necessidade de sobrevivência; necessidade de novos caminhos e de crescimento; necessidade de superar as condutas e os modelos conservadores de planejamento para acompanhar as exigências do mundo do trabalho; a necessidade de criar mecanismos eficientes nos programas institucionais e o acompanhamento da rápida evolução das políticas de governo.

A educação superior encontra-se diante, portanto, de novas exigências do contexto econômico e social e, justamente por isso, precisa se adaptar (SOUSA, 2011). Essa complexidade exige da administração universitária especial atenção para o desempenho de seus professores, pesquisadores, técnicos e administradores, uma vez que a simples transposição de modelos administrativos não é suficiente (GRILLO, 2001).

Vê-se, entretanto, que, no contexto atual em que essas instituições estão inseridas, profundas alterações em suas estruturas são pouco prováveis, o que significa que se devem redobrar os esforços para qualificar a gestão e fornecer um maior suporte a ação gerencial (PEIXOTO; SOUZA, 2015).

Diante do exposto, evidencia-se a necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento de práticas e instrumentos de gestão universitária que possam contribuir com uma ação mais efetiva e focada por parte dos seus gestores.

## 2.2 Gestão de Pessoas

A globalização, o impacto das tecnologias e as constantes mudanças enfrentadas pelas organizações representam fortes desafios a serem por elas superados (LAPOLLI et al, 2009). Para driblar essas dificuldades, as organizações buscam formas de aperfeiçoar e ajustar o perfil de seus colaboradores às diretrizes e objetivos da organização, de modo que, segundo Lapolli et al (2009), os seus conhecimentos e a maneira de utilizá-los tornem-se vantagens competitivas.

Bergue (2011) afirma que o sistema de gestão de uma organização é uma de suas principais características e resulta da interação de diversos aspectos. Esses sistemas, para o autor (2011, p. 50), “são complexos e, em face de sua inerente integração com os demais elementos do campo, podem apresentar diferentes graus de dinamismo”.

Entre as pessoas que participam ou se dedicam ao estudo do cotidiano organizacional no Brasil, há o consenso de que a gestão de pessoas sofreu alterações no passado recente. As organizações públicas são um caso particular desse fenômeno, em que podem ser identificados tanto ciclos de inovação quanto de transformação (BERGUE, 2011). De acordo com o mesmo autor (2011, p. 17),

esses movimentos de mudança têm se caracterizado pela convivência de antagonismos, paradoxos e contrastes, sobressaindo-se a busca por soluções de convergência, híbridas, intermediárias, criativas, flexíveis, plásticas etc. (...). Não se afasta aqui a importância das transformações organizacionais na administração pública, tampouco a importância de bem servir-se da potencial influência de conteúdos de origem exógena ao setor público, mas de revelar o por vezes apressado e insuficientemente pensado processo de análise organizacional e produção de soluções gerenciais inovadoras, para as organizações da administração pública.

Para Carvalho et. al. (2015), o setor público possui princípios diferentes daqueles tipicamente encontrados no setor privado, principalmente ao se considerar a área de gestão de pessoas. A administração pública tem como base de funcionamento os princípios

constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; são eles o seu norte, nos quais deve buscar as soluções para as exigências e anseios da coletividade (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Por muito tempo, segundo Gemelli e Filippim (2010), a gestão de pessoas no setor público brasileiro se pautou apenas pela realização de atividades operacionais, sem diretrizes claras para as políticas de gestão de pessoas. Além disso, muitos resultados se perderam devido à falta de objetivos, de participação e capacitação dos servidores públicos. Nesse sentido, os mesmos autores (2010) defendem que a gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, visto que tem por meta o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e às políticas de desenvolvimento de pessoas.

Entretanto, apesar de se ter, no Brasil, uma ampla literatura sobre gestão de pessoas na área privada, no serviço público ela ainda é escassa e de difícil localização. Como consequência, a falta de material bibliográfico dificulta o desenvolvimento de políticas consistentes, nesse campo da administração (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Trazendo a discussão para o ambiente universitário, foco da presente pesquisa, Grillo (2001) ratifica que, mesmo sendo objeto de abordagens em encontros acadêmicos no Brasil, a política de pessoal das Universidades não tem, ainda, recebido tratamento adequado, impedindo, assim, o melhor aproveitamento das potencialidades dos seus servidores, além de prejudicar, sensivelmente, o seu desempenho. De acordo com o autor (2001, p. 14),

ao mesmo tempo que a gestão de pessoal deve considerar a especificidade da instituição para definir as normas e métodos que orientarão a conduta das pessoas no desempenho das funções docentes e administrativas, é necessário, também, levar em consideração que o quadro de colaboradores da universidade é composto de quatro categorias principais, ou seja, professores, pesquisadores, técnicos e administradores. A importância de se considerar essas quatro categorias como relevantes para o sucesso da instituição universitária conduz, necessariamente, a gestão de pessoal para um tratamento igualitário no momento de estabelecer as normas e incentivos que nortearão a vida das pessoas na instituição, com vistas ao desenvolvimento profissional e pessoal desses colaboradores.



Percebe-se, desta forma, a importância da área de gestão de pessoas no serviço público e, principalmente, como ela deve estar em sintonia com as diretrizes estratégicas da organização.

### **2.3 Gestão de Pessoas na Universidade**

Como já comentado nos subitens anteriores, as últimas décadas trouxeram inovações que remodelaram de forma irreversível a estrutura das organizações. A extrema força das alterações socioeconômicas, científicas e tecnológicas nos cenários mundial e nacional reformulou fortemente pensamentos tidos como sólidos (ROCHA; SHINYASHIKI; PASSADOR, 2012).

Com a gestão de pessoas isso não foi diferente. No cenário aqui descrito, segundo Schikmann (2010), a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que a essência da organização e de cada uma de suas áreas devem ser conhecidas, com vistas a garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos seus profissionais.

Focando a análise no meio universitário, ambiente da presente pesquisa, mais do que em qualquer outra organização, é nele que o aperfeiçoamento continuado da sua força de trabalho representa o fator de maior importância para o alcance dos resultados. A gestão universitária, resguardadas as suas especificidades, não deve fugir a essa contextualização de uma nova forma de gestão com as pessoas; por depender fortemente da competência de seus servidores para alcançar seus objetivos, ela precisa manter o seu pessoal em constante processo de atualização, evitando uma defasagem de conhecimentos que pode levá-la ao fracasso (GRILLO, 2001; SOUZA; KOBİYAMA, 2010).

Souza e Kobiyama (2010) afirmam que é fundamental que se estabeleça uma política de gestão de pessoas nas organizações, especialmente no ambiente universitário, no qual podem ser criadas e desenvolvidas novas formas de ensinar, pesquisar e levar conhecimento à sociedade. Assim, é de fundamental importância a implantação de um modelo de gestão de pessoas que “facilite a adoção dos princípios da administração gerencial e capacite os servidores para que eles sejam agentes estratégicos de mudança das organizações públicas” (ANDRADE; SANTOS, 2004, p. 3).

Grillo (2001) apresenta a mesma linha de pensamento quando defende que, ao manter programas permanentes e contínuos de aperfeiçoamento, a universidade aumenta as suas chances de vencer o

desafio de estar em dia com a produção de novos conhecimentos e, assim, assegurar um bom nível de qualidade do ensino que ministra e da pesquisa que realiza.

Desta forma, para Souza e Kobiyama (2010), o pensar sobre uma política de gestão de pessoas para o seu meio acadêmico e administrativo deve ser, de fato, uma prioridade. De um outro lado, a falta dessa política tem como consequência servidores que buscam formação apenas por interesses individuais, afastando-se das reais necessidades da universidade. Para alcançar os seus objetivos, portanto, as Universidades

precisam da colaboração de servidores especializados e competentes, que sejam capazes de dar uma orientação firme às atividades gerenciais da instituição, de tal maneira que todas as pessoas que trabalham nos mais variados setores possam executar as suas tarefas com presteza e exatidão. Por isso, devem ser preparados programas que propiciem o aperfeiçoamento continuado dos administradores universitários, criando-se uma categoria de especialistas que tenha uma competência compatível às peculiaridades da administração das Universidades” (GRILLO, 2001, p. 70)

Ampliando a discussão, vê-se que, nas universidades federais brasileiras, a gestão de pessoas está fundamentada no cumprimento das legislações federais que versam sobre o tema, tendo como principal baliza a Lei nº 8.112, de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990).

Esta Lei (BRASIL, 1990) define os procedimentos de administração de pessoal, delimitando desde as formas de ingresso, os benefícios, os deveres, até as sanções administrativas cabíveis. No entanto, diversas são as legislações complementares a esta que tratam de assuntos como avaliação de desempenho, progressão funcional e mais recentemente da gestão por competências na administração pública federal (TOSTA, 2011).

Dentre as políticas estabelecidas no âmbito federal para a gestão de pessoas, conforme contextualizado na Problematização e na Justificativa deste estudo, têm-se a Política Nacional de

Desenvolvimento de Pessoal - PNPD, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 2006, que insere a gestão de competências na Administração Pública Federal, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

A citada Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal tem como finalidade a melhoria da eficiência, eficácia e o nível de qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão por meio do desenvolvimento permanente do servidor público e adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições das quais eles fazem parte (BRASIL, 2006). Para basear a sua implementação, o referido Decreto (BRASIL, 2006) apresenta treze diretrizes, a saber:

- a) incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- b) assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- c) promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- d) incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- e) estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- f) incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- g) considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- h) oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- i) oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público,

- inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- j) avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
  - l) elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
  - m) promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e
  - n) priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

Pode-se perceber, portanto, que a política instituída por este Decreto (BRASIL, 2006) possui grande força nas ações de capacitação nos órgãos públicos federais, visto que há, de acordo com Tosta (2011, p. 55), “o entendimento de que o desenvolvimento dos servidores é resultado de um processo contínuo de aprendizado e da necessidade de avaliação permanente dos programas implantados visando à melhoria contínua dos mesmos”.

Como estratégias para implementação da PNDP, foram definidas a gestão de competência como referência, a priorização de capacitação das áreas de gestão de pessoas e de cargos de direção, o reconhecimento do papel das escolas de governo, a criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação e o incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições (ENAP, 2017).

Destaca-se, também, a promoção do desenvolvimento das competências organizacionais por meio do desenvolvimento das competências individuais e a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento (TOSTA, 2011).

Ainda sobre as vantagens da adoção da PNDP, podem ser citadas: a sistematização do Plano de Desenvolvimento dos servidores (capacitação) a partir das necessidades reais e não de demandas aleatórias, permitindo agregar valor à organização e ao indivíduo, com foco em resultados; a formação do banco de talentos; a construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento de baixo custo (aprendizado no ambiente, pesquisas, tutoria/*coaching*) e a motivação,

uma vez que o servidor torna-se responsável pelo seu desenvolvimento (ENAP, 2017).

Diante do exposto, entende-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal como um pilar para o desenvolvimento das competências individuais alinhadas às competências dos órgãos da administração pública federal.

Sua importância, para Tosta (2011), é notória, já que permite o desenvolvimento de competências gerenciais para os servidores que ocupam cargos de direção e assessoramento, reforçando, portanto, o compromisso com a melhoria da eficiência na prestação dos serviços públicos.

## **2.4 Competências**

No final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, a expressão passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém em se pronunciar acerca de determinado assunto e, ainda mais tarde, passou a ser utilizada também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Para os autores (2007, p. 16), “com a Revolução Industrial e o advento do taylorismo-fordismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel”.

De forma estruturada, o conceito de competência foi proposto pela primeira vez por David McClelland, que buscava uma abordagem mais efetiva para os processos de escolha de pessoas para as organizações (FISCHER et. al., 2010). Fleury e Fleury (2001) corroboram com essa definição quando afirmam que a abordagem proposta por McClelland iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos, oportunizando a elaboração do conceito de competência no contexto organizacional sob a perspectiva do indivíduo.

Entretanto, não obstante a possibilidade de interpretar a competência de múltiplas maneiras, Dutra (2007) afirma que é possível perceber a existência de duas grandes correntes teóricas: a primeira, representada por autores norte-americanos, entende a competência como um conjunto de qualificações do indivíduo, que permitem a ele realizar

determinado trabalho; a segunda, defendida pelos autores franceses, associa a competência às realizações do indivíduo em um contexto, ou seja, aquilo que ele produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2007).

Segundo Brandão e Borges-Andrade (2007), desde o início dos anos 2000, uma terceira vertente tem obtido destaque, buscando adotar uma postura integradora, ao definir a competência a partir da junção de concepções das referidas correntes. Brand e Tolfo (2009) colaboram com essa discussão quando defendem que as organizações vêm se mostrando cada vez mais conscientes de que seu desempenho e sucesso são grandemente influenciados pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus colaboradores. Assim, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não somente conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais (PIRES et. al., 2005).

Desta forma, competência é entendida, então, como o conjunto de Conhecimentos (saber), Habilidades (saber fazer) e Atitudes (querer fazer) – CHA – necessários para exercer determinada atividade aliado ao desempenho expresso em um contexto produtivo, agregando valor às pessoas e às organizações (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

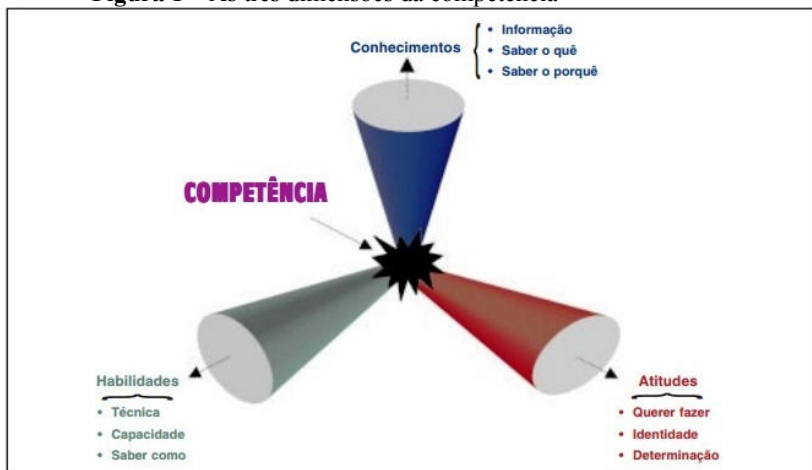
Fleury e Fleury (2001) ampliam essa definição ao denominarem a competência como o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais associado a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Albuquerque e Oliveira (2001, p. 18) parecem concordar com essa ideia quando defendem que “competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Rocha, Shinyashiki e Passador (2012) entendem que a definição de competência é objeto de inúmeras discussões entre autores em virtude de sua representatividade atual, sua complexidade e sua abrangência. Assim, a competência é, então, entendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas, também, como o “desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto produtivo, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes” (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 16).

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Ainda sobre os elementos constitutivos da competência, Leal (2015, p. 51) defende que “cabe destacar que conhecimentos e habilidades, por apresentarem caráter antes técnico do que comportamental, são mais facilmente acessíveis e desenvolvíveis do que atitudes”. Fato este ratificado por Brandão e Guimarães (2001) que, ao ressaltarem as definições de cada elemento, expõem o caráter intrínseco do componente “atitude”, como pode ser compreendido com a Figura 1, As três dimensões da competência:

**Figura 1** – As três dimensões da competência



Fonte: Brandão e Guimarães, 2001.

No mesmo entendimento, Amaral (2008) considera competência como um termo utilizado para qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo, para tanto, suficiente conhecimento, habilidades e atitudes. Para o autor (2008, p. 3), “esse conceito trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, importantes para o desempenho adequado das funções”.

Para Fleury e Fleury (2001), a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo,

nem está encapsulada na sua tarefa; a competência é a inteligência prática para resolução de situações-problema e se apoia sobre os conhecimentos adquiridos e os transforma conforme a complexidade dessas situações.

Entendendo a competência como um saber agir responsável, engajado à função e à organização, cabe aqui a discussão de Bauman (2005), que traz em seu texto temas como pertencimento, identidade e imposição de características pela sociedade. O autor ratifica a questão do comprometimento e pertencimento quando afirma a importância da construção de uma identidade própria do trabalhador, em um meio que o força a assumir papéis que não o representam.

Deste pensamento, extrai-se que, quanto mais identificado estiver o trabalhador com as suas funções e com a organização, maior será o seu comprometimento e, conseqüentemente, mais incrementada será a sua competência.

A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Esta descrição pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório, conforme exemplos dispostos no Quadro 1, Exemplos de condições e critérios associados a competências, apresentado a seguir:

**Quadro 1** – Exemplos de condições e critérios associados a competências

<b>COMPORTAMENTO (verbo + objeto da ação)</b>	<b>CRITÉRIO</b>	<b>CONDIÇÃO</b>
Realiza análises financeiras	Com precisão	Utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	Com presteza e cordialidade	Levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte: Brandão e Bahry, 2005, p. 32.

Carbone et. al. (2009) sugerem cuidados a serem observados na descrição das competências; para eles (2009, p. 56), “parece mais indicado descrever competências humanas sob a forma de referenciais



de desempenho, ou seja, de comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado”.

Por fim, Le Boterf (2003) ressalta que competência ainda é um conceito em construção, o que não significa que seja incompleto, mas que, justamente pela complexidade que apresenta, conduz à uma ideia de dinamismo, não havendo, portanto, um entendimento universal sobre a sua definição.

Ao relacionar a grande quantidade de definições para o termo aqui estudado com o ambiente organizacional em que esta pesquisa será realizada, neste trabalho, adotar-se-á a definição de competência expressa no Decreto 5.707/2006: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006). Esta escolha se deu por entender que essa concepção abrange os constructos teóricos que fundamentam o trabalho e também elucida o contexto público no qual ele é realizado.

#### *2.4.1 Tipos de Competências*

Carbone et. at. (2009) destacam que, dependendo da abordagem teórica adotada ou da finalidade a que se destina, existem diversas tipologias e possibilidades de classificação das competências.

Brandão (2012) vai ao encontro de Carbone et. al. quando afirma que, assim como existem diferentes abordagens e conceitos para o significado do termo competências, há também diferentes classificações das competências em si.

Desta forma, para fins de delimitação do campo de pesquisa, optou-se por trabalhar com três tipos delas, quais sejam: competências organizacionais, competências individuais e competências gerenciais, que são analisados na sequência.

##### *2.4.1.1 Competências organizacionais*

Segundo Dutra (2007), percebe-se com maior clareza a possibilidade de integrar a gestão de pessoas à estratégia da empresa por meio da discussão das competências organizacionais. O mesmo autor (2007) ainda afirma que, ao se colocar a organização e as pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências: a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais,

na organização ou fora dela, ao passo que as pessoas, ao desenvolverem a sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Nexte contexto, Harb (2005, p. 45) define as competências organizacionais como o “conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados”.

Para Carbone et. al. (2009), as competências organizacionais são aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas, sendo importante ressaltar que estas influenciam as demais competências e vice-versa. Fleury e Fleury (2004) vão ao encontro dos conceitos aqui expostos quando destacam as competências organizacionais como as competências coletivas associadas às atividades-meio e às atividades-fim.

Desse modo, para Dutra (2007, p. 24),

são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

Hamel e Prahalad (1995) referem-se à competência organizacional como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores (1995), competências organizacionais, também identificadas como essenciais, são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes, sendo difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Ainda sobre o assunto, Ruas (2005) destaca que a competência organizacional está ligada aos elementos da estratégia da organização (missão, visão e intenção estratégica). Para o autor (2005), esta noção de

competência passou a ser explorada a partir da propagação do conceito de *core competence*, ou competências essenciais, dos autores Prahalad e Hamel, em 1990.

Esses autores (1990), quando citados por Dutra (2007), afirmam que as competências essenciais, ou *core competences*, abrangem a organização por inteiro, envolvendo o seu conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais da mesma, podendo ser comparadas às raízes de uma árvore, que oferecerem alimento, sustentação e estabilidade à organização.

Assim, entende-se a competência essencial como um tipo de competência organizacional bastante raro e que propicia amplo diferencial competitivo (RUAS, 2005). Neste estudo, tem-se como foco o entendimento de competência organizacional como resultado da interação e compartilhamento de competências entre os indivíduos da organização, compreendendo que, no nível organizacional, competência aparece como dimensão coletiva (RUAS, 2005).

#### 2.4.1.2 Competências individuais

Brandão e Bahry (2005) entendem as competências individuais como sendo combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. Para eles, como consequência, o desempenho de uma pessoa representa uma expressão de suas competências.

Dutra (2007) destaca que há íntima relação entre competências organizacionais e individuais. Para ele, a definição das competências individuais deve estar vinculada à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas sobre as outras.

Le Boterf (2003) defende que o indivíduo é competente quando coloca em ação: conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais, habilidades de execução e comportamentos atitudinais (LE BOTERF, 2003). O uso desses requisitos, no contexto e tempo adequados, dirá se o indivíduo é ou não competente e determinará o grau de influência no desempenho organizacional (RUAS, 2001).

Aprofundando o significado do conceito de competência individual, percebe-se que os autores tendem a convergir para a ideia de capacidade e aptidão, enfocando os saberes e as habilidades das pessoas, a exemplo do que afirma Le Boterf (2003, p.11):

A competência individual ou coletiva é uma abstração (...). Somente as pessoas existem. O profissional reconhecido como competente é aquele que sabe agir com competência. Existe um conjunto duplo que caracteriza a competência: o conjunto incorporado à pessoa (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, etc.); e o conjunto de seu meio (banco de dados, redes de especialistas, redes documentares, etc.). O saber agir deve ser distinguido do saber-fazer. As competências são reconhecidas por meio do saber (conhecimentos), saber-fazer (habilidades) e saber ser (atitudes).

Assim, para que haja competência individual, segundo Alves (2011), é necessário que haja entrega, isto é, aquilo que o indivíduo pode e quer entregar à organização. Desta forma, a demonstração de uma competência está ligada a resultados e à colocação em ação, por parte dos indivíduos, e que agregará valor ao negócio da organização.

Dentre as competências individuais, encontram-se as competências gerenciais, foco deste estudo, que são discutidas no tópico seguinte.

#### 2.4.1.3 Competências gerenciais

A competência gerencial pode ser entendida como a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos, como saberes, informações, habilidades e inteligências, para enfrentar e solucionar uma série de situações ou de problemas relacionados com a gestão de uma organização (PELISSARI; GONZALEZ; VANALLE, 2011). Para Almeida (2013), são aquelas que os indivíduos devem possuir para poder ocupar uma posição gerencial em certo contexto organizacional.

Pucci (2000, p. 10) vai ao encontro desse entendimento ao defender que a

análise da literatura permite afirmar que o êxito do administrador ou gerente pode ser determinado por certas habilidades e características, necessárias em diferentes graus para administradores diversos e que, interligadas, permitirão a ele desempenhar sua função com eficácia.

Em função da sua importância para o contexto do presente estudo, vale trazer à presente discussão a teoria do “Middle Manager”, ou Gerente Intermediário, que defende o papel desta chefia como um elemento articulador no processo de formação e implementação da estratégia organizacional (MACHADO; LAVARDA, 2011).

Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010) argumentam que a performance da organização é fortemente influenciada pelo que acontece no seu nível intermediário, onde ganha destaque a contribuição e a influência do Gerente Intermediário, também conhecido como “Middle Manager”.

Neste cenário, em que o papel gerencial ganha força, destaca-se o “Middle Manager”, que, para Nonaka (1988), é um agente ocupante de uma posição-chave na organização, dotado de capacidades para combinar estratégias em nível micro e macro, apto a eliminar ruídos e flutuações no ambiente das organizações e, ainda, atuar como um facilitador do processo de autorrenovação e mudança institucional.

Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010) ainda afirmam que o papel dos gestores de nível intermediário é importante em todos os níveis da organização, pois a sua atividade interfere no trabalho de toda a equipe.

Dentre as principais funções deste gestor, para Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010), destacam-se:

- a) comunicação e transmissão de informações **da base ao topo** da organização, na função de defensor (guiando, defendendo, apresentando e promovendo alternativas à alta gerência) e sintetizador (categorizando ideias, vendendo-as à alta gerência, combinando, sintetizando e aplicando a informação);
- b) agentes importantes também no caminho inverso, **do topo à base** da organização, transmitindo e comunicando as

informações enquanto facilitador (protegendo e promovendo atividades de adaptação, compartilhando informações, guiando e facilitando o aprendizado) e implementador (implantando as estratégias previamente deliberadas, revisando-as e ajustando-as, movitando e inspirando como um líder).

Ainda com relação ao tema, Moreira et. al. (2016, p. 57) ressaltam que o contexto das competências gerenciais deve ser encarado

como um diferencial das organizações, que passam a buscar maneiras de alinhar as habilidades e conhecimentos do gerente às competências organizacionais. Nesse contexto, o middle manager se insere como agente integrador que possui habilidades aplicáveis à consecução de objetivos organizacionais, que contribui para com a implementação da estratégia organizacional e, também, com a mediação de conflitos e com a intervenção nos ambientes interno e externo, além de criar um elo entre a alta gerência e os demais níveis organizacionais. Enfim, o middle manager é considerado um precursor de mudanças, as quais operam em direção ao crescimento organizacional.

Desta forma, a identificação das competências gerenciais necessárias ao melhor desempenho organizacional é, na realidade, a indicação do caminho a ser seguindo para o atingimento dos objetivos da organização (PUCCI, 2000).

Para Antonello e Pantoja (2010), as competências gerenciais são consideradas imprescindíveis para o desempenho profissional como administrador em sua função e representam, para além do conhecimento, a capacidade de gerenciar pessoas, de relacionamento interpessoal e de trabalhar em equipe. Ruas (2005, p. 49) entende que essa competência deve ser pensada como “uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir certa tarefa ou responsabilidade, em uma determinada situação”.

Ampliando a discussão, Pelissari, Gonzalez e Vanalle (2011) apontam os elementos constitutivos das competências gerenciais, quais sejam:

- a) Objetividade: capacidade para exercer o poder de decisão, de forma objetiva;
- b) Inteligência: bom nível intelectual aliado à praticidade e ao bom senso;
- c) Responsabilidade: disposição para enfrentar desafios, assumindo as conseqüências de suas decisões;
- d) Estabilidade: capacidade emocional de suportar pressões na atividade profissional;
- e) Visão sistêmica da organização: percepção da organização como um todo, evitando decisões que favoreçam apenas um determinado departamento ou função;
- g) Capacidade para organizar e solucionar: situações problemáticas exigem soluções, pois existem situações em que é necessário tomar decisões apesar de dispor de pouca ou nenhuma informação;
- h) Percepção quanto à satisfação de sua equipe de trabalho: a auto-realização é uma das causas da satisfação no trabalho;
- i) Autoconfiança no desempenho de sua função.

De acordo com Maximiano (2004), as competências importantes para o desempenho de tarefas gerenciais agrupam-se em quatro categorias principais: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. Para ele, essas categorias estão em constante movimento e não estão isoladas, visto que se relacionam constantemente entre si.

O Quadro 2, denominado Categorias das tarefas gerenciais, apresenta as definições das quatro categorias de competências que compõem as tarefas gerenciais, propostas por Maximiano (2004):

**Quadro 2** – Categorias das tarefas gerenciais

<b>Competências</b>	<b>Definição</b>
Intelectuais	Referem-se a todas as formas de raciocinar. São usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões.
Interpessoais	São as que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as pessoas de sua rede de contatos.
Técnicas	Abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização.

Intrapessoais	Compreende as habilidades de introspecção, o que significa todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: auto-análise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.
---------------	--

Fonte: Maximiano (2004), adaptado.

Ainda sobre o assunto, segundo Pucci (2000), conhecer e identificar as principais competências gerenciais é muito importante para a compreensão dos fatores que conduzem ao sucesso organizacional.

Diante do exposto, ao se analisarem as definições propostas pelos autores aqui mencionados, percebe-se que elas vinculam a competência gerencial a um saber que combina conhecimentos, habilidades e atitudes que se manifesta somente a partir da ação em determinado contexto de chefia ou liderança.

Trazendo a temática ao ambiente de pesquisa aqui proposto, vê-se especial importância na concepção apresentada por Pucci (2000), validada por Carletto (2006) e Ruas (2005), que entende as competências gerenciais como a capacidade de identificar problemas e oportunidades, organizar e mobilizar os recursos disponíveis para resolvê-los, considerando capacitações mais específicas da gestão e englobando habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.

Isto posto, parte-se agora para uma revisão teórica sobre a gestão por competências propriamente dita, buscando evidenciar a sua importância para o ambiente em que esta pesquisa se desenvolve.

## 2.5 Gestão por Competências

Ao longo desse estudo, pode-se compreender que a forma com que as organizações gestam suas pessoas passou por fortes transformações. Dutra (2007, p. 11) afirma que “essas transformações vem sendo influenciadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas”.

Thévenet (2010) complementa essa informação quando diz que o desenvolvimento da gestão de pessoas é uma inovação no funcionamento e na organização das empresas.



Para Tosta (2011), quando se discorre sobre a evolução dos modelos de gestão de pessoas, buscam-se, constantemente, novas formas de gerir o quadro funcional por meio do seu desenvolvimento e valorização.

Segundo Rocha, Shinyashiki e Passador (2012), com o advento da globalização e o aumento da competitividade, por volta dos anos 1990, um modelo mais estruturado de gestão de pessoas começou a ganhar força, alinhando seus moldes com as estratégias da organização. Este modelo, segundo eles (2012), caracterizado pelo maior desenvolvimento e participação dos funcionários, foi chamado Modelo de Gestão por Competências.

Bergue (2010) defende que a administração pública tem voltado suas atenções para o campo da administração privada, nas últimas décadas, em razão de diversos fatores, objetivando encontrar soluções para problemas aparentemente semelhantes. E isso não é diferente quando se fala de gestão por competências, por exemplo. Entretanto, o autor alerta que há de respeitar as diferenças substantivas entre os dois setores, a fim de transformar e buscar convergência com as exigências do contexto mais amplo.

Nesse sentido, Martins et. al. (2009, p.3) ressaltam que as organizações, tanto privadas quanto públicas, têm manifestado interesse por uma nova forma de gerir as pessoas, “um novo modelo de gestão que vem sendo discutido e aplicado pelas organizações e que tem como premissa o aperfeiçoamento continuado das pessoas”; a este modelo dá-se o nome de gestão por competências.

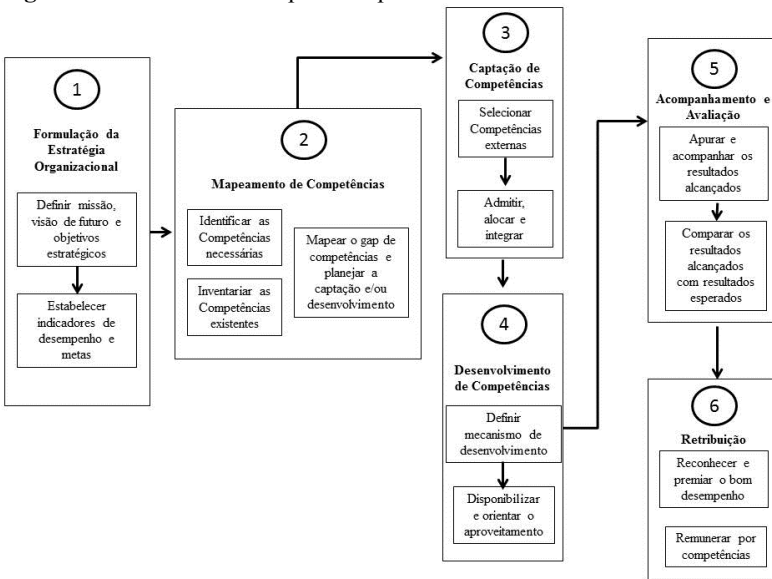
De acordo com Brandão e Borges-Andrade (2007), a gestão por competências tem por objetivo aprimorar os desempenhos profissional e organizacional; ela se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, com o intuito de desenvolver e manter competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

Este modelo de gestão tem sido apontado como uma alternativa aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações; baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é ponto determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, a gestão por competências propõe-se, basicamente, “a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 29).

Carbone et. al. (2009) destacam que muitas organizações têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão com o objetivo de orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Para os mesmos autores (2009), este modelo permite o alinhamento as ações para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias ao atingimento dos objetivos estratégicos previamente traçados.

Brandão e Bahry (2005) ainda destacam que a gestão por competências tem por meta orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme ilustrado na Figura 2, Fases da Gestão por Competências:

**Figura 2 – Fases da Gestão por Competências**



Fonte: Adaptado de Brandão e Bahry (2005).

Trata-se, portanto, de

um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos indicadores de desempenho e metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 30).

Dutra (2007) concorda com essa posição, visto que entende que à medida que o processo decisório fica mais descentralizado, ele se torna mais sensível no âmbito do comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias organizacionais. Entende-se, dessa forma, que o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o seu comprometimento, o que só é possível se elas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor.

Entretanto, esse modelo de gestão, muito falado na área de gestão de pessoas, pode ser considerado uma tecnologia também emergente no campo da administração pública; na esfera federal de governo, segundo Bergue (2011), essa matriz conceitual sugiu formalmente no Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006) que, no seu artigo 1º traz o seguinte texto:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

A mesma ferramenta legal (BRASIL, 2006, p. 1) define a gestão por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Vê-se, entretanto, que esta visão da gestão por competências defendida pelo Governo Federal Brasileiro, relacionada apenas à capacitação dos seus servidores, quando comparada ao espectro ampliado extraído da teoria (apresentado na Figura 3 deste capítulo), pode ser considerada como limitada, resumindo esse modelo a apenas uma parte de um processo, impedindo que sejam incrementadas suas demais fases, tão importantes quanto.

Diante do cenário apresentado e, no intuito de demonstrar as fases da gestão por competências no contexto da administração pública, mais especificamente na gestão universitária, objeto de estudo da presente pesquisa, parte-se agora para uma revisão de literatura acerca dessas fases, evidenciando a importância da adoção dessa ferramenta de gestão.

### *2.5.1 Mapeamento de Competências*

O mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* (lacuna) de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para atingir o objetivo ou estratégia da organização e as competências internas nela já existentes (CARBONE et. al. 2009; BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para Torres, Ziviani e Silva (2012), este mapeamento representa uma forma de identificar, sistematizar e evidenciar as competências da organização; a partir dele, é possível identificar os pontos fortes e as lacunas de conhecimentos da instituição, permitindo ao gestor tomar decisões importantes, como investir na formação dos seus profissionais ou na contratação de novas pessoas.

Ao mapear as suas competências, sejam elas organizacionais ou individuais, é possível alocar adequadamente os colaboradores, identificar potencialidades e carências de competências e, ainda, selecionar e desenvolver competências necessárias ao desempenho estratégico da organização (TORRES; ZIVIANI; SILVA, 2012).

Segundo Carbone et. al. (2009), em um primeiro momento, esse mapeamento consiste em identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização; para tal, geralmente é realizada uma pesquisa documental, que inclui a análise dos documentos

relativos à estratégia organizacional, incluindo uma revisão sobre a sua missão, visão de futuro e objetivos. Feito isso, é realizada a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam confrontados com a análise documental.

Além da identificação das competências necessárias à estratégia organizacional, o mapeamento de competências “pressupõe também inventariar as competências internas já disponíveis na organização, com o propósito de identificar a lacuna entre as competências necessárias e as já existentes na organização” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 37)

Esse inventário de competências permite à organização angariar informações para o gerenciamento destas lacunas (TOSTA, 2011). É importante ressaltar que, segundo Brandão e Bahry (2005), na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências por parte da organização, essa lacuna tende a crescer. Isso acontece por conta da complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, que faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências.

As próprias competências internas, já disponíveis na organização, podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para Dalmau (2014), ao se compararem as competências requeridas ao cargo com as competências já existentes, pode-se obter o rol de necessidades de desenvolvimento profissional, auxiliando nas atividades de capacitação da força de trabalho.

Bergue (2011) reflete sobre essa temática direcionando-a à realidade vivida no serviço público ao afirmar que, dentre as dimensões de valorização de um servidor, encontram-se denominadas habilidades e competências, sejam elas preexistentes ou adquiridas. Para o autor (2011, p. 561),

as habilidades e competências preexistentes são aquelas que o indivíduo já possui ao ingressar no cargo (no caso do serviço público aquelas que extrapola a exigência mínima para o ingresso), e que em relação as quais poderá ser, também atribuído seu valor. A aquisição de habilidades e competências, por outro lado, processa-se no decorrer da vida funcional do servidor, no exercício das atividades que integram o cargo, preferencialmente balizada por uma política

institucional de capacitação que canalize os recursos organizacionais e esforços pessoais para o aperfeiçoamento organizacional, com ênfase nos resultados pretendidos para a ação estatal, segundo uma perspectiva estratégica.

Corroborando com essa ideia estão também Torres, Ziviani e Silva (2012) quando realçam que, entre as técnicas utilizadas para a realização do mapeamento de competências podem ser destacadas: análise documental, entrevista, grupo focal e questionário.

Carbone et. at. (2009) compartilham algumas informações que colaboram com o processo de mapeamento das competências, a saber:

- a) evitar descrições muito longas que possam dificultar o entendimento das pessoas;
- b) não fazer uso de ambiguidades;
- c) utilizar verbos que expressem ações concretas, representativos de comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho;
- d) submeter as descrições das competências à crítica de pessoas-chave da organização, com vistas a identificar possíveis inconsistências;
- e) entrevistar funcionários com diferentes características, como gênero, idade, nível de escolaridade, por exemplo, objetivando identificar e corrigir eventuais falhas ou itens sugestivos, garantindo a compreensão das descrições pelas pessoas.

Ao relacionar esse contexto teórico ao ambiente de estudo abraçado por essa pesquisa, vê-se grande relevância, principalmente ao entender que o mapeamento de competências, além de permitir a identificação e o mapeamento dos ativos de conhecimento e informações, permite que esses ativos sejam mais utilizáveis e úteis à universidade e à sociedade (TORRES; ZIVIANI; SILVA, 2012).

Por fim, após o mapeamento das competências existentes e requeridas, caminha-se para uma nova etapa, referente às formas para atingi-las, por meio de capacitações. Desta maneira, no próximo item, são abordadas maneiras para desenvolver competências.

### 2.5.2 Desenvolvimento de Competências

Segundo Lana e Ferreira (2007), a gestão por competências tem, dentre as suas finalidades, o intuito de viabilizar o contínuo desenvolvimento das pessoas, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Antonello e Pantoja (2001) entendem que, para além das definições sobre o que vem a ser uma competência e as maneiras de descrevê-la, é necessário também compreender como são desenvolvidas. Assim, segundo as autoras (2001), cabe considerar os seguintes aspectos ao se trabalhar o desenvolvimento de competências:

- a) conexão existente entre a competência e a ação: a competência só existe pois existe uma atividade, um problema a ser resolvido, um uso destinado a ela. É a competência que permite o agir e é ela que o adapta.
- b) contextualidade: a competência está vinculada a uma dada situação profissional e corresponde, conseqüentemente, a um contexto;
- c) as categorias constitutivas da competência: ela é constituída pela mobilização de recursos de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes;
- d) a competência adiciona valor às atividades da organização e valor social ao indivíduo: à organização, em termos de desempenho, e ao indivíduo na forma de autorrealização, sentimento ou experiência pessoal de ser competente. Entende-se, aqui, que o indivíduo também é responsável pelo desenvolvimento, aprimoramento e consolidação das competências;
- e) interação e rede do trabalho: as competências se desenvolvem por interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, formal ou informalmente.
- f) as práticas de trabalho: o desenvolvimento de competências envolve mudança na estrutura e no significado das práticas do trabalho. Nesse sentido, um aspecto fundamental refere-se à apropriação do saber em ações no trabalho (saber agir). O conhecimento é construído e, ao mesmo tempo, incorporado às atitudes, manifestando-se por meio de ações e práticas no trabalho.

Para Leal (2015), o desenvolvimento de competências deve caminhar em consonância com os objetivos da organização e refere-se a

um dos desafios inerentes à implantação da Gestão por Competências, principalmente nas organizações públicas. De acordo com a autora (2014, p. 50),

a efetividade desse processo dependerá da capacidade e da vontade humana para traduzir significados de novos conteúdos, que estimularão novos comportamentos. Isso significa que fatores como conhecimentos e habilidades, combinados com as motivações, contribuirão para a transição de um modelo comportamental para outro.

Essa mudança de comportamento é também discutida por Antonello e Pantoja (2001) ao afirmarem que o desenvolvimento de competências envolve mudança na estrutura e no significado das práticas do trabalho e deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, tendo como foco o enriquecimento de experiências e das vivências dos profissionais.

Outro ponto levantado é que todos os cargos profissionais exigem competências específicas, que poderão variar conforme o nível de conhecimento exigido ou o grau de prioridade dado a ele em determinado momento, porém é importante destacar que todos os indivíduos carregam consigo competências próprias, como resultado do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Assim, as competências requeridas a determinado cargo serão passíveis de serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas por meio de treinamento, desenvolvimento e educação (LEAL, 2015).

De um outro lado, cabe ressaltar que o desenvolvimento de competências, assim como o processo de aprendizagem, é dinâmico, complexo e contextualizado, só sendo possível de implementação se houver também enriquecimento da gama de recursos do indivíduo, para que as suas competências se vejam automaticamente ampliadas (ANTONELLO; PANTOJA, 2001).



Para Antonello e Pantoja (2001), o desenvolvimento de competências passa necessariamente pela integração e pela aplicação sinérgica dos recursos dos indivíduos e da organização nas situações. As mesmas autoras (2001, p. 81) ainda ressaltam que

embora não se esteja negando o importante papel que os cursos formais têm no processo de aprendizagem e no desenvolvimento de competências, não se pode dizer que qualquer formação contínua participe direta e intensivamente da construção de competências. Muitos cursos de aperfeiçoamento se limitam a oferecer ingredientes para tal construção, abordando apenas marginalmente as práticas, ou seja: é relativamente fácil trazer alguma novidade (ideias, tecnologia, ferramentas), mas é muito difícil “integrar” esses aportes a uma gestão de classe e a um sistema didático.

Nesse sentido, entende-se o processo de capacitação das competências como uma maneira de desenvolvê-las, no intuito de melhorar o desempenho dos profissionais e/ou da organização.

Em sua aplicação prática no serviço público, foco deste estudo, o desenvolvimento de competências é expresso no inciso I, do artigo 2º. do Decreto nº. 5.707/2006, que define a capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006).

Entretanto, a literatura apresenta entraves à aplicação dos fundamentos legais no âmbito do serviço público, abordado no próximo tópico.

### *2.5.3 Limitações à Gestão por Competências no Serviço Público*

De acordo com Silva e Mello (2011), a noção de competências está perpassando diversos campos da gestão de pessoas, inclusive na esfera pública, o que acaba por contribuir com uma gestão de pessoas mais estratégica e focada no desenvolvimento de pessoas. As autoras (2011) afirmam que experiências na gestão por competências têm sido pautadas nas políticas públicas, tornando-se mais visíveis e, conseqüentemente mais aceitas, entre os gestores públicos. Entretanto, o

despreparo dos gestores influencia diretamente o modo de operacionalização das estratégias e a dinâmica das equipes envolvidas nos serviços, podendo levar à ineficácia e ineficiência dos processos (SILVA; MELLO, 2011).

Pode-se dizer que um forte entrave ao sucesso da gestão por competências também está em reconhecer que, por se tratar de um processo em constante evolução, que visa à transformação de comportamentos e atitudes, ele leva tempo e demanda paciência ao longo das ações organizacionais do dia a dia.

No âmbito individual, segundo Silva e Mello (2011, p. 178)

o que inibe o desenvolvimento de competências são fatores de ordem psicológica, desde as percepções de gerentes e colaboradores sobre suas necessidades e habilidades para aprender, as emoções, sentimentos e reações diante dos desafios e resolução de problemas, a fatores mais de fundo como valores e crenças.

No organizacional, a cultura e o próprio clima podem se mostrar como inibidores do desenvolvimento de competências, assim como a instabilidade de mercado e a competição diante da posição econômica desejada, que na maior parte dos casos privilegia os resultados, mais que os processos de desenvolvimento de gestão de pessoas (SILVA; MELLO, 2011).

Sabe-se que o desafio de implementar essas ações ainda é grande, principalmente quando se fala em atrelar pessoas à estratégia da organização. Entretanto, o presente estudo evidencia um possível caminho a ser trilhado para que se possa conquistar mais um degrau nessa evolução rumo à gestão por competências.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Silva e Menezes (2005, p. 20), uma pesquisa “é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos”.

Neste capítulo, são apresentadas as características e classificações do presente estudo, suas limitações, assim como as técnicas utilizadas para coletar e analisar os dados necessários ao atingimento dos seus objetivos.

#### 3.1 Caracterização e classificação da pesquisa

Para Silva e Menezes (2005), existem quatro formas básicas para classificação de uma pesquisa, a saber: pela sua natureza: pesquisa básica ou aplicada; pela forma de abordagem do problema: pesquisa quantitativa ou qualitativa; pelos seus objetivos ou seus fins: pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa; pelos seus procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, *expost-facto*.

No presente estudo, a pesquisa foi **aplicada**, pois esta, segundo Vergara (2012) visa gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, com uma finalidade prática. Além disso, a pesquisa aplicada, segundo Gil (2002), está voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica, que é o caso em questão.

Com relação à abordagem, foi **qualitativa**, na medida em que evidencia uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, compreendendo que a subjetividade deste último não pode ser traduzida em números (SILVA; MENEZES, 2005). Triviños (2012) defende ainda que a pesquisa qualitativa tem no ambiente natural sua fonte direta de dados, englobando o pesquisador como seu instrumento-chave, preocupando-se mais com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto dela resultante.

Ainda sobre a temática, Creswell (2014, p. 48) metaforiza sobre o estudo qualitativo quando diz entendê-lo

como um tecido intrincado composto de minúsculos fios, muitas cores, diferentes texturas e várias misturas de material; este tecido não é explicado com facilidade ou de forma simples. Como o tear em que o tecido é produzido, os pressupostos gerais e as estruturas interpretativas sustentam a pesquisa qualitativa.(...) Esse campo tem muitos indivíduos diferentes, com diferentes perspectivas compondo os seus teares, criando assim o tecido da pesquisa qualitativa. Excetuando-se essas diferenças, os artistas criativos têm a tarefa comum de produzir um tecido.

Quanto aos seus fins, o presente estudo classificou-se como **descritivo**, já que objetivou descrever as características de uma determinada população e teve como finalidade identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2002), sem o compromisso de explicar os fenômenos (VERGARA, 2012).

Por fim, em relação aos seus procedimentos técnicos, esta pesquisa caracterizou-se de quatro formas: **bibliográfica**, abrangeu bibliografia tornada pública em relação ao tema em estudo, permitindo ao pesquisador uma cobertura ampla de inúmeros fatos (GIL, 2002); **documental**, pois foi realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza (VERGARA, 2012), **pesquisa de campo**, fornecendo uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social e permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2010) e **estudo de caso**, na medida em que correspondeu ao levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2012).

### 3.2 Sujeitos de Pesquisa

Buscando delimitar o estudo com vistas ao atingimento dos seus objetivos e considerando a atual estrutura da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC, enfatizando o seu nível intermediário, tem-se como sujeitos de pesquisa a Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, ocupante de cargo de chefia com CD (cargo de direção) do tipo dois (CD-2), o Coordenador de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, ocupante de função gratificada do tipo 1 (FG-1), os diretores dos três departamentos da PRODEGESP (Departamento de Atenção à Saúde – DAS, Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DDP e Departamento de Administração de Pessoal – DAP), ocupantes de cargos de chefia com CD do tipo quatro (CD-4), 05 (cinco) servidores ocupantes de cargos com funções gratificadas do tipo um (FG-1), 06 (seis) servidores ocupantes de cargos com funções gratificadas do tipo três (FG-3) e 01 (um) servidor ocupante de cargo com função gratificada do tipo dois (FG-2), totalizando 17 pessoas.

Ressalta-se que os sujeitos aqui relacionados foram selecionados por conta da sua representatividade na Pró-Reitoria enquanto organização (Pró-Reitora e Coordenador), e também junto ao cargo cujas competências foram analisadas por esta pesquisa (superior hierárquico e subordinados). O Quadro 3 identifica os sujeitos, o cargo por eles ocupados, assim como a sua lotação, na PRODEGESP.

**Quadro 3** – Sujeitos de pesquisa

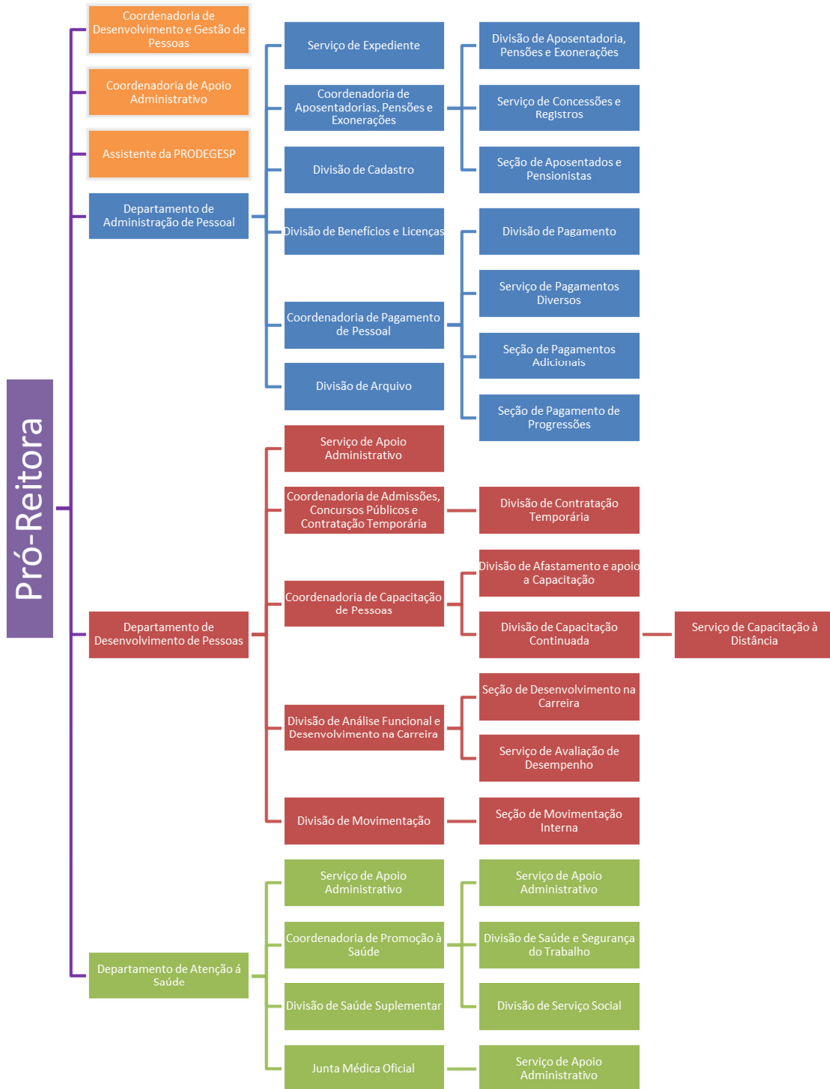
<b>SUJEITO</b>	<b>CARGO OCUPADO</b>	<b>LOTAÇÃO</b>
Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas	CD-2	PRODEGESP
Coordenador de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP)	FG-1	PRODEGESP
Diretor do Departamento de Atenção à Saúde (DAS)	CD-4	DAS/ PRODEGESP
Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP)	CD-4	DDP/ PRODEGESP
Diretora do Departamento de Administração de Pessoal (DAP)	CD-4	DAP/ PRODEGESP
Coordenador de Promoção e Vigilância em Saúde (CPVS)	FG-1	CPVS/DAS/ PRODEGESP
Coordenadora de Aposentadorias, Pensões e Exonerações (CAPE)	FG-1	CAPE/DAP/ PRODEGESP
Coordenadora de Pagamento de Pessoal (CPP)	FG-1	CPP/DAP/ PRODEGESP
Coordenador de Capacitação de Pessoas (CCP)	FG-1	CCP/DAP/ PRODEGESP
Coordenadora de Concursos e Admissões (CAC)	FG-1	CAC/DDP/ PRODEGESP
Chefe da Divisão de Cadastro (DCAD)	FG-3	DCAD/DAP/ PRODEGESP
Chefe da Divisão de Benefícios e Licenças (DBL)	FG-3	DBL/DAP/ PRODEGESP
Chefe da Divisão de Arquivo (DARQ)	FG-3	DARQ/DAP/ PRODEGESP
Chefe da Divisão de Análise Funcional de Desenvolvimento de Carreira (DAFDC)	FG-3	DAFDC/DDP/ PRODEGESP
Chefe da Divisão de Movimentação (DIM)	FG-3	DIM/DDP/ PRODEGESP
Chefe da Divisão de Saúde Suplementar (DSSU)	FG-3	DSSU/DAS/ PRODEGESP
Presidente da Junta Médica Oficial (JMO)	FG-2	JMO/DAS/ PRODEGESP

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Neste estudo, optou-se por considerar como chefias de nível intermediários os 03 (três) diretores de departamento da PRODEGESP, ocupantes de CD-4. Estes servidores foram selecionados pois se entende a sua proximidade com o conceito de “Middle Managers”, trabalhado no capítulo 2 desta pesquisa, uma vez que se apresentam como elementos articuladores no processo de formação e implementação da estratégia organizacional, estando subordinados a uma chefia superior e possuindo setores e servidores sob sua coordenação.

O organograma da unidade aqui estudada, apresentado na figura 3, ilustra de maneira mais clara a interpretação aqui proposta:

Figura 3 – Organograma da PRODEGESP



Fonte: UFSC, 2017b.



Dessa forma e, compreendendo que o papel do gestor intermediário manifesta-se somente a partir da ação em determinado contexto de chefia ou liderança, foram os diretores de departamento da PRODEGESP que tiveram suas competências efetivamente analisadas nesta pesquisa.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados**

Com relação à coleta de dados, Triviños (2012) defende que não se pode afirmar categoricamente que os instrumentos utilizados para realizá-la são diferentes na pesquisa qualitativa daqueles que são empregados na investigação quantitativa; para ele (2012, p. 137), “verdadeiramente, os questionários, entrevistas etc. são meios ‘neutros’ que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria”.

Ainda sobre essa temática, Triviños (2012, p. 138) destaca a participação do sujeito de pesquisa como um dos elementos de seu fazer científico, apoiando-se o pesquisador em “técnicas e métodos que reúnem características *sui generis*, que ressaltam sua implicação e da pessoa que fornece as informações”.

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que o questionário seja talvez a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes a um contexto organizacional. A formatação desse instrumento de pesquisa geralmente requer a aplicação prévia de outras técnicas de coleta, como a análise documental e a observação, por exemplo, com o intuito de identificar elementos para compor seus itens. Para os autores (2005), tanto a análise documental quanto a observação sinalizam ao pesquisador as competências consideradas relevantes à organização.

Desta forma e, entendendo que a participação dos sujeitos aqui pesquisados possui grande peso para a interpretação deste estudo, para a coleta de dados, além da pesquisa documental e bibliográfica, fez-se uso de observação, entrevistas semi-estruturadas (APÊNDICES A, B e C) e questionário (APÊNDICE D), conforme especificado no Quadro 4, que apresenta, para cada objetivo específico, as categorias e fatores de análise considerados para a corrente investigação.

**Quadro 4 – Categorias e Fatores de Análise**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Fatores de Análise</b>	<b>Técnicas e Instrumentos de Coleta</b>	<b>Sujeitos da Pesquisa</b>
a) Identificar as competências organizacionais da PRODEGESP/UFSC	Comp. Org.	CHAs org. Principais autores: Harb (2005) Carbone et. al. (2009) Ruas (2005) Fleury e Fleury (2004)	- Entrevista semi-estruturada (apêndice A) - Observação - Análise Documental (missão, visão e objetivos)	Pró-Reitora Coordenador
b) Definir as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODEGESP/UFSC	Comp. Gerenciais Requeridas	CHAs gerenciais Principais autores: Lavarda, Giner e Peris-Bonet (2010) Antonello e Pantoja (2009) Carletto (2006)	- Entrevista semi-estruturada (apêndice B)	Pró-Reitora Coordenador 03 diretores
c) Mapear as competências gerenciais existentes nos gestores de nível intermediário da PRODEGESP/UFSC	Comp. Gerenciais Existentes	CHAs gerenciais Principais autores: Lavarda, Giner e Peris-Bonet (2010) Antonello e Pantoja (2009)	- Entrevista semi-estruturada com roteiro 3 (apêndice C)	Pró-Reitora Coordenador 03 diretores
d) Verificar o grau em que cada competência gerencial é requerida e em que grau se apresenta	Comp. Gerenciais - <i>gap</i>	CHAs gerenciais	- Questionário (apêndice D)	Pró-Reitora Coordenador 03 diretores 05 FG-1 01 FG-2 06 FG-3

e) Propor ações de capacitação para o desenvolver as competências requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODEGESP/UFSC	Comp. org., gerenciais e ind.	Resultante dos dados coletados	-	-
--	-------------------------------	--------------------------------	---	---

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Importante ressaltar que a definição das competências organizacionais se faz primordial, pois estas influenciam todas as demais competências, que devem estar diretamente alinhadas a elas (CARBONE et. al., 2009).

As cinco entrevistas realizadas com os dois dirigentes máximos e os três diretores da PRODEGESP (APÊNDICES A, B e C) visaram à compreensão das competências organizacionais da organização, das competências gerenciais requeridas aos gestores e daquelas que já são de seu domínio. Essas entrevistas foram realizadas de forma aberta, a partir da verbalização das definições expostas na teoria, com o intuito de obter do entrevistado a sua opinião acerca do tema. Por sua vez, as respostas obtidas com as entrevistas foram analisadas e, a partir do discurso dos entrevistados, foram inferidas as competências gerenciais requeridas ao cargo de diretor e existentes neste mesmo cargo, viabilizando a construção do segundo instrumento de coleta de dados, o questionário (APÊNDICE D). Este instrumento serviu tanto para validar as competências requeridas pelos próprios ocupantes dos cargos, seus subordinados e a chefia previamente entrevistada, como para medir o grau em que cada uma é requisitada e existente.

Vale ressaltar que, para construção do questionário, as competências gerenciais inferidas das entrevistas foram categorizadas à luz da teoria estudada, tendo por base as categorias defendidas por Maximiano (2004), a saber: Competências Intrapessoais (neste estudo, tratadas como Competências Pessoais), Competências Técnicas, Competências Intelectuais e Competências Interpessoais (sendo essas duas últimas agrupadas em Competências de Gestão e subdivididas em Competências de Integração, Relacionamento, Liderança e Comunicação).

Além disso, cabe dizer que, uma vez listadas as competências gerenciais requeridas aos cargos de nível intermediário da PRODEGESP e montado o questionário, este passou por um pré-teste, que foi aplicado a um grupo de 04 (quatro) pessoas diferentes, com o intuito de obter subsídios para melhoria do instrumento, levantando as questões que tiveram pouca dificuldade de compreensão e aquelas com mais dificuldade.

No total, foram realizadas 05 (cinco) entrevistas e aplicados 17 (dezesete) questionários, tendo sido identificados os sujeitos entrevistados pelas letras E1, E2, E3, E4 e E5.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de análise de dados

De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011, p. 733), “os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada”. Desta forma, a análise de conteúdo realiza a interpretação após a coleta dos dados, e vem se mostrando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Neste trabalho, para a realização da análise dos dados coletados, fez-se uso, em um primeiro momento, da análise das falas expressas nas cinco entrevistas realizadas, objetivando identificar quais são as competências da organização em análise, assim como as competências gerenciais requeridas e existentes nos seus cargos de nível intermediário pesquisados.

Em um segundo momento, após análise dos dados das entrevistas, conforme relatado no item 3.3 (Técnicas e instrumentos de coleta de dados), foi estruturado e testado o questionário (APÊNDICE D), onde as competências foram agrupadas em três grandes categorias, a saber: **competências pessoais**, **competências técnicas** e **competências de gestão**; essa última foi subdividida em outras quatro sub-categorias, que foram: integração, relacionamento, liderança e comunicação.

O questionário foi composto por duas etapas, sendo a primeira responsável por medir o grau em que cada competência era requerida ao cargo analisado, sendo equiparada a uma “situação ideal”; a segunda etapa teve por objetivo medir o grau em que a mesma competência de fato existia nos ocupantes dos cargos de diretor de departamento, tendo sido apresentada como a “situação atual”. Essa divisão do instrumento

em duas etapas permitiu que fosse evidenciado o *gap* ou lacuna entre o nível de competência que ocupantes dos cargos precisam apresentar e o nível que efetivamente possuem.

A partir da demonstração desse *gap*, foram selecionadas as competências que basearam o plano de capacitação proposto no item 4.6 desta pesquisa.

Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva, com base na aplicação da Escala Likert que, segundo Hair et. al. (2009) inicia com a coleta de uma quantidade importante de itens que indicam atitudes negativas e positivas sobre um objeto. Nesta escala, o conjunto de itens é administrado a um grupo de sujeitos e cada item se classifica ao longo de um contínuo de cinco pontos que varia entre “muito de acordo a muito em desacordo”. Para esta pesquisa, os itens foram classificados em uma escala de 5 pontos, conforme indicações apresentadas no Quadro 5:

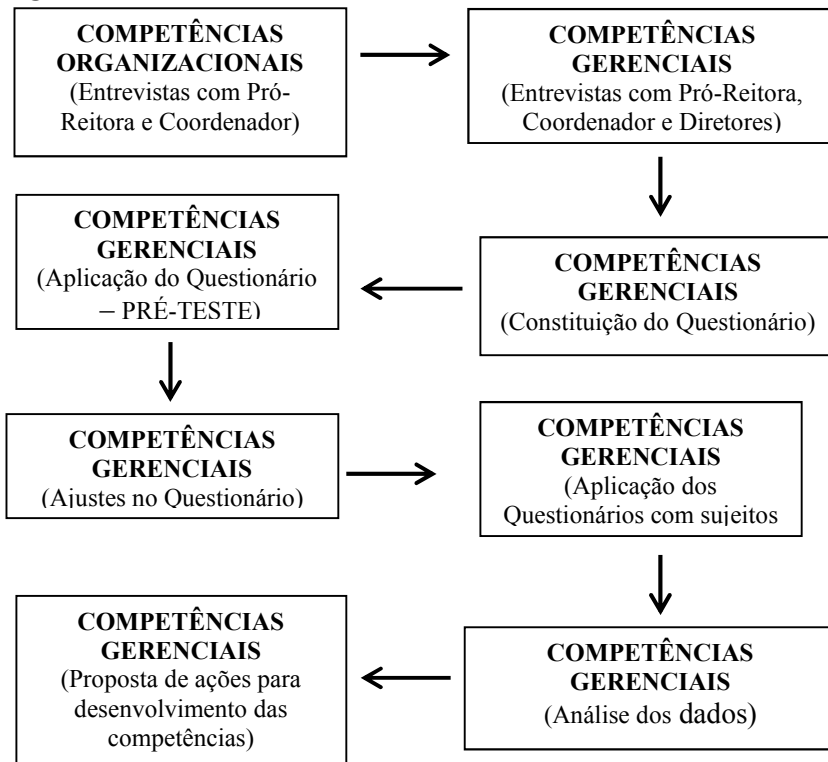
**Quadro 5** – Classificação das competências no questionário de acordo com a etapa

<b>Etapa 1:</b>				
<b>Grau em que a competência é requerida ao cargo de diretor</b>				
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<i>Muito Forte</i>	<i>Forte</i>	<i>Médio</i>	<i>Fraco</i>	<i>Muito Fraco</i>
Atribua o grau 5 se você achar que o cargo requer um grau <b>MUITO FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que o cargo requer um grau <b>FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que o cargo requer um grau <b>MÉDIO</b> da competência investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que o cargo requer um grau <b>FRACO</b> da competência investigada.	Atribua o grau 1 se você achar que o cargo requer um grau <b>MUITO FRACO</b> da competência investigada.
<b>Etapa 2:</b>				
<b>Grau em que a competência existe no desempenho das atividades dos diretores</b>				
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<i>Muito Forte</i>	<i>Forte</i>	<i>Médio</i>	<i>Fraca</i>	<i>Muito Fraco</i>
Atribua o grau 5 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>MUITO FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>MÉDIO</b> da competência investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>FRACO</b> da competência investigada.	Atribua o grau 1 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>MUITO FRACO</b> da competência investigada.

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

A Figura 4 apresenta o fluxo seguido para a consecução da coleta e análise dos dados:

**Figura 4** – Fluxo das atividades desenvolvidas



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Por fim, destaca-se que o fluxo aqui desenvolvido relaciona-se diretamente aos objetivos específicos da pesquisa, cujos resultados serão melhor discutidos no Capítulo 4 deste trabalho.

### **3.5 Delimitações da pesquisa**

Por fim, com relação às delimitações da pesquisa, faz-se necessário destacar três escopos: geográfico, visto que a pesquisa aconteceu na PRODEGESP/UFSC e, por isso, não pode ser generalizada; metodológico, já que se limitou ao método utilizado, o estudo de caso; e o escopo temporal, na medida em que foi realizada e analisada dentro de uma perspectiva de tempo específica, de abril a junho de 2017.

Além dos escopos apresentados, vale destacar que as teorias aplicadas neste estudo, em especial a teoria do Middle Manager, representa também uma delimitação, uma vez que a pesquisa segue as concepções defendidas por ela e não por outra teoria.



## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos com a presente pesquisa, relacionando-os com os objetivos propostos. Para tanto, apresenta-se, inicialmente, a história e estrutura da UFSC e da PRODEGESP, com o intuito de contextualizar a unidade analisada dentro deste estudo. Na sequência, busca-se apresentar as competências organizacionais da Pró-Reitoria e as competências gerenciais requeridas às suas chefias intermediárias, ambas identificadas por meio da coleta de dados, assim como os graus em que são requeridas, evidenciando o *gap* existente entre estas e o grau em que se mostram presentes.

Por fim, propõem-se ações de capacitação para o desenvolvimento das competências gerenciais das chefias de nível intermediário da PRODEGESP, com base nos cursos disponíveis no Portal de Capacitações da UFSC e outras instituições de ensino cujos cursos encontram-se disponíveis em seus portais.

### **4.1 A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com sede em Florianópolis, foi fundada em 18 de dezembro de 1960, a partir da assinatura da Lei nº 3.849, que federalizou a Universidade do Rio Grande do Norte e criou a Universidade Federal de Santa Catarina. Essa lei, sancionada pelo então presidente da República Juscelino Kubitschek de Oliveira, afirmava, em seu Art. 3º, que as duas universidades teriam personalidade jurídica e gozariam de autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar, na forma de lei (RODRIGUES, 2010).

Contudo, antes de vigorar a referida lei, existiam na Ilha de Santa Catarina algumas instituições de ensino superior, a saber: a Faculdade de Direito, a Faculdade de Ciências Econômicas, Odontologia, Farmácia e Bioquímica, Faculdade Catarinense de Filosofia e Faculdade de Medicina. Com a própria lei que criou a Universidade, foi autorizada a criação da Escola de Engenharia Industrial, nas modalidades Química, Mecânica e Metalurgia (UFSC, 2015).

Assim, em 12 de março de 1962, reuniram-se, no Teatro Álvaro de Carvalho, algumas personalidades reconhecidas estadual e

nacionalmente, para a solenidade de instalação da Universidade de Santa Catarina (USC). Nesse ato solene, João David Ferreira Lima, então reitor da instituição, discursou sobre a desvanecedora e difícil incumbência de coordenar a criação da Universidade Federal no estado de Santa Catarina, destacando, principalmente, o papel social das universidades (UFSC, 2015).

No dia 28 de novembro de 1962, segundo dados extraídos do PDI 2015-2019 da UFSC (UFSC, 2015), o jornal O Estado publica a decisão do Conselho Universitário de criar um “Conjunto Universitário” na Trindade. No entanto, as faculdades, que se localizavam no centro da cidade de Florianópolis, ali se mantiveram. No atual campus, existia o prédio de Filosofia, Ciências e Letras (que abrigava a biblioteca da Universidade na época), casas próximas usadas como primeiras salas de aula do Colégio de Aplicação e as obras iniciais do que viriam a ser a atual Reitoria e os prédios das engenharias.

Da década de 1960 até os dias atuais muito aconteceu; a UFSC participou de vários momentos históricos do Estado e do País, atuando não apenas na formação e capacitação de profissionais para atender às demandas da sociedade, mas também na busca e no aperfeiçoamento do conhecimento pela pesquisa, além de atuar diretamente na sociedade e no meio ambiente por meio das ações de extensão (UFSC, 2015).

Criada com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão, a UFSC possui atualmente uma comunidade formada por cerca de 50 mil pessoas, entre docentes, técnicos-administrativos em Educação e estudantes. Destes, aproximadamente 5.500 constituem-se em professores e técnicos, que atuam em atividades cujos resultados são referência no Brasil e Exterior (UFSC, 2017a).

Sua missão declarada é a de (UFSC, 2017a, p.1)

produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.

Atuando em todas as grandes áreas do conhecimento e em todos os níveis de formação acadêmica, assim como na área cultural e artística, tem, por base, os seguintes valores (UFSC, 2015):

- a) Qualidade: busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, na pesquisa e na extensão.
- b) Inovação: ser capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora.
- c) Atuação: ser capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento humano e social.
- d) Inclusão: compromisso com a democratização do acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade, e com o intuito de superar as desigualdades regionais do estado de Santa Catarina, mantendo a concepção de uma universidade verdadeiramente pública e compromissada com a sociedade catarinense e brasileira.
- e) Internacionalização: intensificação de parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações.
- f) Liberdade e Responsabilidade: ser uma instituição com servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres e responsáveis para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão.
- g) Autonomia: ser capaz de decidir sobre seus próprios rumos, dentro de suas competências.
- h) Democracia e Pluralidade: assegurando o reconhecimento pleno de sua diversidade acadêmica.
- i) Boa administração e planejamento: ter estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas.
- j) Transparência: prestação de contas de suas ações e decisões à comunidade.
- l) Ética: ser orientada para a responsabilidade ética, social e ambiental.

Além do *campus* em Florianópolis, possui *campi* em mais quatro municípios do Estado de Santa Catarina: Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau, possuindo mais de 30 mil estudantes matriculados em 103 cursos de graduação presenciais e 14 cursos de educação a distância. Quanto à pós-graduação, a UFSC disponibiliza mais de 7 mil

vagas para cursos *stricto sensu*: são 63 mestrados acadêmicos, 15 mestrados profissionais e, 55 cursos de doutorado (UFSC, 2017a).

No *campus* Florianópolis, estão localizados o Colégio de Aplicação (CA) que oferece os ensinamentos fundamental e médio à comunidade e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI) que atende mais de 210 crianças com idade até 5 anos e 11 meses. Com relação à sua estrutura, a UFSC conta atualmente com 07 Pró-Reitorias, 10 Secretarias e 11 Centros de Ensino, além de órgãos deliberativos e suplementares (UFSC, 2017a).

Este estudo tem como foco uma de suas Pró-Reitorias, mais especificamente a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), que será melhor apresentada no item 4.2.

## **4.2 A Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas - PRODEGESP**

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) foi instituída em 10/05/2016, por meio de Portaria Normativa apresentada pelo recém empossado Reitor da UFSC, que promoveu a então Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) a Pró-Reitoria.

Segundo informações extraídas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC (UFSC, 2015), a gestão de pessoas na UFSC divide-se na gestão dos servidores técnico-administrativos, sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, e na gestão dos servidores docentes, sob a responsabilidade dessa Pró-Reitoria juntamente com a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD). Além deste, há também a gestão dos contratos de prestação de serviço terceirizado, que são administrados pela Pró-Reitoria de Administração (PROAD).

Este papel da PRODEGESP é ratificado pela fala de um de seus gestores, aqui identificado como E1, que afirma ser a PRODEGESP a

responsável pelo processo da gestão de pessoas da instituição, e o faz por meio de 3 grandes áreas que nós compreendemos que podemos fazer o processo da gestão de pessoas, que são: a área do desenvolvimento, que abrange todo o desenvolvimento do servidor na carreira, incluindo o seu bem estar; a área de administração de pessoas, que abrange toda a área

administrativa, mais cartorial do desenvolvimento da carreira do servidor, e a área de atenção à saúde, que também dá sustentação pro desenvolvimento e pra área administrativa (E1, 2017).

Segundo informações do PDI 2015-2019 (UFSC, 2015), dentre as metas da área de gestão de pessoas da UFSC para os próximos anos estão:

- a) elaborar o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação;
- b) propor diretrizes a fim de possibilitar a implementação da gestão por competências na capacitação;
- c) implantar políticas de distribuição da força de trabalho técnico-administrativa, contemplando ações de remoção, redistribuição, cessão e afastamentos dos servidores técnico-administrativos em educação;
- d) criar ações que possibilitem a informatização das atividades administrativas buscando sua simplificação e redução dos tempos e das instâncias de tramitação de processos;
- e) buscar meios para captar recursos financeiros objetivando o fortalecimento das ações de capacitação a distância promovidas pela PRODEGESP;
- f) desenvolver um programa de acolhimento, acompanhamento e orientação do servidor, a partir da sua entrada na UFSC, durante e após o estágio probatório;
- g) desenvolver estudos visando traçar um perfil do servidor ingressante na instituição, bem como investigações de cunho quanti-qualitativo acerca de fatores motivadores da solicitação de exoneração;
- h) elaborar e executar o mapeamento de processos administrativos no ambiente da PRODEGESP;
- i) implementar um novo Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação;
- j) implementar uma nova metodologia da Avaliação de estágio Probatório dos servidores técnico-administrativos em educação;

- k) desenvolver mecanismos para a integração entre as áreas de gestão de pessoas, incluindo seus sistemas de tecnologia de informação;
- l) propor criação e revisão nas regulamentações internas sobre os processos inerentes à área de gestão de pessoas;
- m) aproximar a PRODEGESP aos *campi* da UFSC, reduzindo as limitações decorrentes da distância geográfica entre o *campus* de Florianópolis e os demais;
- n) criar política de divulgação das ações da PRODEGESP;
- o) promover mecanismos de disseminação do conhecimento obtido em ações de capacitação entre os servidores;
- p) desenvolver ações de atenção à saúde nos eixos da assistência suplementar, perícia oficial em saúde, promoção e vigilância em saúde, que visem à saúde, à qualidade de vida no trabalho, ao reconhecimento e à valorização dos servidores;
- q) manter e acompanhar o desenvolvimento das ações da Unidade SIASS/UFSC- Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal;
- r) ocupar e reestruturar a nova área física disponibilizada ao DAS/Unidade SIASS/UFSC e investir em um ambiente específico para a Unidade de Atenção a Saúde dos servidores docentes e técnico-administrativos;
- s) aprimorar a assistência à saúde suplementar oferecida pela UFSC aos seus servidores ativos, inativos, pensionistas e seus dependentes/agregados;
- t) construir o perfil epidemiológico com os dados resultantes das ações de atenção à saúde, com a finalidade de definir ações de prevenção, além de contribuir com o planejamento, a administração e a avaliação de ações de saúde.

Dentre essas metas, três em especial se relacionam com esta pesquisa, quais sejam:

1. a proposição de diretrizes a fim de possibilitar a implementação da gestão por competências na capacitação;
2. buscar meios para captar recursos financeiros objetivando o fortalecimento das ações de capacitação a distância promovidas pela PRODEGESP;
3. promover mecanismos de disseminação do conhecimento obtido em ações de capacitação entre os servidores;

Além disso, ainda segundo o PDI 2015-2019 (UFSC, 2015, p. 78), vê-se que a capacitação dos servidores é compreendida como um ponto importante na gestão de pessoas, visto que ela se manifesta como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Assim, pode-se perceber conexão entre o que se pretende neste trabalho, que é analisar como desenvolver as competências das chefias intermediárias da PRODEGESP, e os próprios objetivos da Pró-Reitoria. Desta forma, e, partindo da relação de objetivos específicos apresentados no item 1.2.2 da presente pesquisa, apresentam-se, a seguir, os resultados relacionados com as competências das chefias estudadas.

### **4.3 Gestão por Competências na PRODEGESP**

Conforme relatado no item 4.2, a Pró-Reitoria analisada neste estudo tem por meta a proposição de diretrizes que possibilitem a implementação da gestão por competências dentre suas ações de capacitação. Esta meta, em especial, ganha força quando analisada à luz da teoria, visto que, quando se discorre sobre a evolução dos modelos de gestão de pessoas, novas formas de gerir o quadro funcional são buscadas, por meio do seu desenvolvimento e valorização (TOSTA, 2011).

Um desses novos modelos de gestão, como apresentado na revisão de literatura realizada no item 2.5 desta pesquisa, tem recebido especial atenção dentre os gestores, tanto público quanto privados, visto que se manifesta como uma nova forma de gerir as pessoas, por meio da gestão do *gap* (lacuna) de competências, reduzindo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização, com a premissa de manter o aperfeiçoamento continuado das pessoas. A este modelo dá-se o nome de gestão por competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; MARTINS et. al.,2009).

Enquanto parte integrante da Administração Pública Federal, ao buscar inserir esse modelo de gestão nas suas práticas, a PRODEGESP caminha ao encontro do que aponta a legislação balizadora de suas atividades e também do que defendem os teóricos estudados, já que

volta seus esforços para o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Dentre as fases que compõem a gestão por competências (vide figura 3 - fases da gestão por competências), nota-se que este estudo compreendeu três delas, uma vez que partiu da formulação da estratégia organizacional da PRODEGESP (etapa 1), realizou o mapeamento das competências requeridas ao seu cargo de diretor de departamento, demonstrando o *gap* entre as competências requeridas e existentes (etapa 2) e propôs ações para o desenvolvimento dessas competências (etapa 4).

Com relação ao mapeamento das competências, sejam elas organizacionais ou individuais, vale salientar que ele representa uma forma de identificar, sistematizar e evidenciar as competências da organização, permitindo ao gestor tomar decisões importantes, como investir na formação dos seus profissionais. Permite ainda identificar potencialidades e carências de competências, comparando as competências requeridas ao cargo com as competências já existentes, obtendo o rol de necessidades de desenvolvimento profissional, o que pode auxiliar nas atividades de capacitação da força de trabalho (TORRES; ZIVIANI; SILVA, 2012; CARBONE et. al., 2009; TOSTA, 2011; DALMAU, 2014).

Assim, neste momento, parte-se para a apresentação das competências obtidas a partir da coleta de dados realizada neste estudo.

#### **4.4 Competências Organizacionais**

Neste estudo, definiu-se a PRODEGESP como a organização a ser pesquisada e, conseqüentemente, as competências aqui levantadas são as competências da Pró-Reitoria enquanto organização. Essas competências foram extraídas de duas entrevistas realizadas com os dois dirigentes máximos da Pró-Reitoria (APÊNDICE A) e serviram de baliza para a definição das competências gerenciais dos seus diretores.

Brandão e Bahry (2005) defendem que a descrição de uma competência deve representar um desempenho ou comportamento esperado (o que o profissional deve ser capaz de fazer), seguido por por uma condição (como se espera que o desempenho ocorra) e, sempre que possível, complementado por um critério (indicando um padrão de qualidade considerado satisfatório).

O Quadro 6 apresenta as três principais competências organizacionais da PRODEGESP, inferidas a partir dos discursos dos



entrevistados e agrupadas por similaridade de significado, apresentadas conforme proposto por Brandão e Bahry (2005):

**Quadro 6 – Competências Organizacionais da PRODEGESP**

<b>COMPORTAMENTO (verbo + objeto da ação)</b>	<b>CRITÉRIO e CONDIÇÃO</b>
1. Conhecer tecnicamente a área de gestão e de gestão de pessoas	Sabendo aplicar suas legislações de maneira ágil, confiável e transparente
2. Querer lidar com pessoas e trabalhar junto delas	Compreendendo e respeitando a individualidade e a história de cada servidor, buscando adequar os procedimentos e as atividades ao contexto vivido
3. Potencializar o desenvolvimento dos servidores	Por meio da capacitação

Fonte: adaptado de Brandão e Bahry, 2005, p. 32.

Ao analisar em maior profundidade o discurso dos entrevistados, percebe-se que as competências aqui listadas possuem respaldo tanto na estratégia da PRODEGESP (visto que caminham conforme os objetivos e metas da organização), quanto também na teoria previamente estudada (que defende a discussão das competências organizacionais como forma de integrar a gestão de pessoas à estratégia da organização), verificando-se um processo contínuo de troca de competências, do nível organizacional para o individual e vice-versa (DUTRA, 2007).

A primeira competência listada no Quadro 6 pode ser encontrada na fala dos gestores entrevistados, a exemplo do que diz E1 (2017), quando afirma que

que nós temos legislações que nos limitam, mas nós temos também habilidades para verificar a ampliação dessas legislações na prática (...) essa habilidade é querer trabalhar com as pessoas, saber que cada dificuldade é uma dificuldade de uma pessoa que tem uma história nessa instituição, que tem uma história e que o nosso papel é fazer com que ele tenha uma vida institucional mais tranquila, mais realizada, potencializada dentro da casa.

Esta fala corrobora com que defende Harb (2005), ao definir as competências organizacionais como o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar na sua atuação, impactando o seu desempenho.

Fleury e Fleury (2004) mantêm o mesmo entendimento quando sinalizam as competências organizacionais como as competências coletivas associadas às atividades-meio e às atividades-fim da organização. Ou seja, a teoria aqui pesquisada fortalece a noção que os gestores têm acerca do papel da PRODEGESP, como pode ser observado na fala do E2 (2017):

Nós cuidamos aqui da vida funcional das pessoas, em todas as suas etapas, desde a admissão até a sua aposentadoria, então a gente precisa dessa habilidade de lidar com o ser humano e também da atitude de estar aberto pra isso, sabendo que as pessoas são muito diferentes e precisam ser respeitadas.

A segunda competência organizacional relacionada, que traz o aspecto comportamental de querer trabalhar naquele contexto pode ser visualizada no discurso do E1 (2017), ao dizer que ter essa predisposição de lidar com pessoas é

difícil assim, no dia a dia, porque nós trabalhamos com o uma área muito burocratizada, e nós temos, lamentavelmente, e isso me entristece muito, uma noção de que nós não funcionamos, né, tudo que nós fizemos, tudo é muito burocrático, por que? Porque por trás da área de gestão de pessoas tem algo chamado Ministério do Planejamento, tem algo chamado da Ministério da Educação, que têm políticas públicas que engessam muitas vezes as nossas ações, então por isso que nós precisamos ir além desse conhecimento, dessa habilidade, e ter atitude no potencializar o servidor nessa instituição, essa é a nossa grande meta.

E2 (2017) ratifica essa ideia quando afirma que

(...) como atitude, de trabalhar com pessoas, é a atitude de estar predisposto a lidar com pessoas, que é diferente de lidar simplesmente com papéis, diferente, por exemplo, de se trabalhar só com, sei lá, eu imagino, um departamento que seja mais cartorial, que trabalhe só com processo, que aquilo vai gerar um produto (...).

A terceira competência pode ser claramente relacionada ao destaque de Ruas (2005), quando traz a ligação entre a competência organizacional e aos elementos da estratégia da organização (missão, visão e intenção estratégica). Como mencionado na justificativa deste trabalho, a missão da PRODEGESP (UFSC, 2017b, p. 01) é

desenvolver ações com vistas ao gerenciamento de processos na área de desenvolvimento humano e social, destinadas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação da UFSC.

Assim, ao desenvolver os seus servidores, a PRODEGESP ratifica a sua missão, melhorando não apenas o seu desempenho no trabalho, mas também a qualidade de vida desse servidor, refletindo na sua vida de maneira geral. A capacitação, levantada como uma ação de grande importância para o desenvolvimento do servidor pelos dois dirigentes entrevistados, é alvo deste trabalho e é tratada nos próximos itens.

#### **4.5 Competências Gerenciais**

As competências gerenciais estudadas nesta pesquisa dizem respeito àquelas requeridas aos diretores de departamento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PPRODEGESP) da UFSC. Elas foram obtidas por meio da análise do discurso de 5 (cinco) gestores de gestão de pessoas da PRODEGESP, dentre eles os próprios ocupantes dos cargos aqui analisados.

Neste sentido, vale destacar que o cargo analisado foi escolhido dentre as chefias intermediárias da PRODEGESP com base nas

definições encontradas na teoria do “Middle Manager”, ou Gerente Intermediário, entendido como um agente ocupante de uma posição-chave na organização, capaz de combinar estratégias em nível micro e macro e apto a eliminar ruídos e flutuações no ambiente das organizações (MACHADO; LAVARDA, 2011; NONAKA, 1998). Esse gestor deve ter fácil acesso tanto ao seu superior hierárquico quanto aos seus subordinados, visto a sua proximidade com ambos.

Esse arcabouço teórico pode ser visualizado na prática quando observada a fala do E1, que diz (E1, 2017)

(...) Então, os 3 gestores eu tenho um contato diário e uma briga diária com eles, sabe, às vezes eu saio daqui muito angustiada porque parece que eu sou uma ditadora com eles, sabe, porque eu não admito, não admito mesmo, que eles cheguem aqui e falem um mal do outro; se briguem na reunião, mas um na cara do outro, porque não são eles que estão brigando, são as equipes, são as atividades (...). Os diretores são o reflexo das suas equipes.

Ainda sobre essa temática, pode-se verificar que a definição das competências dos gestores intermediários mostra-se fundamental ao bom desenvolvimento das atividades da organização, haja vista o que defende Pucci (2000), reforçando que a identificação das competências das pessoas enquanto gestores mostra-se como a indicação do caminho a ser seguindo para o atingimento dos objetivos da organização.

Moreira et. al. (2016) vão ao encontro desse referencial quando afirmam que as competências gerenciais devem ser encaradas como um diferencial das organizações, que passam a buscar maneiras de alinhar as habilidades e conhecimentos do gerente às competências organizacionais. Assim, para que essas competências pudessem ser mapeadas, aos gestores entrevistados foram propostas questões abertas (APÊNDICES A, B e C), as quais foram estruturadas com base no estudo teórico previamente realizado.

Uma vez mapeadas essas competências, as mesmas foram categorizadas com base na proposição de Maximiano (2004), melhor visualizadas no Quadro 7:

**Quadro 7 –** Categorias das competências gerenciais adotadas neste trabalho

<b>Competências</b>	<b>Definição</b>
<b>PESSOAIS</b>	Compreende as habilidades de introspecção, o que significa todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: auto-análise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.
<b>TÉCNICAS</b>	Abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização.
<b>DE GESTÃO:</b> - Integração - Relacionamento - Liderança - Comunicação	Referem-se a todas as formas de raciocinar. São usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões. São as que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as pessoas de sua rede de contatos.

Fonte: adaptado de Maximiano (2004).

Essas categorias foram definidas e assim agrupadas de forma a melhor se adequarem ao contexto organizacional aqui pesquisado, uma vez que, para Almeida (2013), as competências gerenciais do gestor intermediário são aquelas que os indivíduos devem possuir para poder ocupar uma posição gerencial em uma organização específica.

Ainda com relação às competências levantadas com as entrevistas, elementos que constituem as competências gerenciais, apontados por Pelissari, Gonzalez e Vanalle (2011), foram encontrados nas falas dos gestores, sendo essa correlação apresentada no Quadro 8:

**Quadro 8 –** Elementos da competência gerencial – Teoria x Prática

<b>Elementos da Competência Gerencial (enfoque teórico)</b>	<b>Elementos da Competência Gerencial (entrevistas)</b>
<u>Inteligência</u> : bom nível intelectual aliado à praticidade e ao bom senso;	- conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação) - ter conhecimento técnico da área de gestão de pessoas - ter conhecimento técnico referente às áreas do departamento
<u>Estabilidade</u> : capacidade emocional de suportar pressões na atividade profissional	- conhecer suas próprias limitações

<p><u>Visão sistêmica da organização:</u> percepção da organização como um todo, evitando decisões que favoreçam apenas um determinado departamento ou função;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entender a interligação entre os departamentos</li> <li>- saber os efeitos que as ações do seu departamento têm sobre os demais departamentos da PRODEGESP e da UFSC</li> <li>- compreender a UFSC como um todo (setores interligados)</li> <li>- ser o ponto de ligação entre a Pró-Reitora e demais servidores</li> <li>- ter interlocução política com os outros segmentos da UFSC (técnicos, docentes e discentes)</li> </ul>
<p><u>Capacidade para organizar e solucionar:</u> situações problemáticas exigem soluções, pois existem situações em que é necessário tomar decisões apesar de dispor de pouca ou nenhuma informação;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- envolver as equipes nos processos, nas decisões</li> <li>- estimular a criatividade entre os seus servidores <ul style="list-style-type: none"> <li>- criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao desenvolvimento</li> </ul> </li> <li>- criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes técnicas realizem os seus trabalhos</li> </ul>
<p><u>Percepção quanto à satisfação de sua equipe de trabalho:</u> a auto-realização é uma das causas da satisfação no trabalho;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saber lidar com pessoas</li> <li>- saber ouvir (respeitar a opinião do outro, sem impor a sua) <ul style="list-style-type: none"> <li>- saber acolher (ser receptivo)</li> </ul> </li> <li>- respeitar as diversidades das pessoas <ul style="list-style-type: none"> <li>- ter sensibilidade</li> </ul> </li> <li>- conhecer a sua equipe de trabalho, sua história, seus anseios e preocupações</li> </ul>

Fonte: adaptado de Pelissari, Gonzalez e Vanalle (2011).

Durante as entrevistas, foi perguntado, em um segundo momento (APÊNCICE B), quais eram as competências gerenciais que os diretores de departamento possuíam; os cinco gestores arguídos responderam que as competências gerenciais existentes seriam as mesmas que as competências requeridas, apresentando variações apenas no grau em que cada uma era requerida e de fato existia no diretor. Essas afirmações podem ser comprovadas nas falas dos sujeitos, quando afirmam que

(...) já, elas já existem, mas em graus diferenciados, porque se elas não existissem, eles não seriam os meus gestores, né, eu tive, o reitor pode falar isso também, quando eu fui convidada pro cargo, eu fiz uma única exigência, de eu escolher os meus diretores, porque eu sabia quem eu queria, assim, as qualidades dos diretores, né? Essas 3 competências que nós conversamos agora a pouco, elas têm graus diferenciados nesses gestores (E1, 2017)

Então assim, pensar se todos eles têm esse conjunto de competências requeridas, eu penso que de certa forma sim, em algum grau mais ou menos, mas eu acho que é uma questão de sempre estar desenvolvendo isso neles como uma possibilidade da Pró-Reitoria (E2, 2017).

Sim, eles possuem. Porque a questão da direção, tu tens que saber muito lidar com as pessoas, então, se não tem essa habilidade, tu vais ter uma dificuldade enorme realmente no trabalho. Toda pessoa é complexa, são pessoas de comportamentos muito diferentes. Então a gente tem que saber lidar. E administrar isso eu acho que é um ponto muito chave. A questão de gestão de pessoas é bem como a Carla diz, é gerir com as pessoas, aí é que é o ponto chave, é saber realmente dialogar com elas. Esse diálogo hoje é fundamental. E esse meio de campo que a direção faz entre a Pró-Reitoria e os demais servidores, ela é fundamental. Esse canal de comunicação hoje é propício é o que dá hoje todo o ritmo de trabalho. Acho que isso ameniza qualquer tipo de ruído de comunicação (E3, 2017).

Penso que as competências requeridas já existem nos diretores, mas em graus diferentes, umas com maior intensidade, outras menos. Mas, de uma maneira geral, se aquela pessoa está no cargo hoje é porque ela apresenta essas competências (E4, 2017).

Entretanto, alguns entrevistados salientam que o lado político existente na seleção dos gestores pode conflitar com a capacidade técnica e pessoal a ser analisada quando da nomeação dos diretores, fato que pode ser observado no discurso de E5 (2017), quando diz que

A indicação dos cargos gerenciais nessa Universidade é feita de forma política, tá? Independente de pré-requisito, ou não, é feita de forma política...sempre foi assim. Agora vamos pensar? É o ideal? Em alguns casos sim, outros não. Tem que ter uma mescla, entre o político com a competência técnica para exercer aquela atividade...não adianta a pessoa ter um trânsito político reconhecido dentro da Universidade sem ter a devida competência para gestar uma equipe de trabalho. (...) tem que ser levado em conta a formação acadêmica da pessoa, o seu histórico de trabalho e também do seu envolvimento político (...) então é um conjunto disso tudo (E5, 2017).

Assim, após serem mapeadas e agrupadas as competências dentro de suas respectivas categorias, o instrumento de coleta (APÊNDICE D) foi então dividido em duas etapas: na primeira, o respondente deveria avaliar o grau em que as competências era requeridas ao cargo de diretor de departamento e, na segunda, o grau em que de fato os diretores possuíam a referida competência. Isso possibilitou estabelecer o *gap* entre o que lhes é exigido e o que eles oferecem enquanto gestores.

Isto posto, nos itens a seguir, são apresentados os resultados extraídos com a tabulação dos dados obtidos com a aplicação dos questionários.

#### *4.5.1 Competências Gerenciais Requeridas aos Diretores*

A primeira etapa do questionário teve por objetivo medir o grau em que as competências gerenciais eram requeridas aos diretores de departamento da PRODEGESP, cargo analisado neste trabalho. Em outras palavras, foi pedido ao respondente apontar o nível em que determinada competência era exigida do diretor para o desempenho da sua função por meio de uma Escala Likert de cinco pontos, conforme Quadro 9:



**Quadro 9** – Classificação das competências requeridas aos diretores

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<i>Muito Forte</i>	<i>Forte</i>	<i>Médio</i>	<i>Fraco</i>	<i>Muito Fraco</i>
Atribua o grau 5 se você achar que o cargo requer um grau <b>MUITO FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que o cargo requer um grau <b>FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que o cargo requer um grau <b>MÉDIO</b> da competência investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que o cargo requer um grau <b>FRACO</b> da competência investigada.	Atribua o grau 1 se você achar que o cargo requer um grau <b>MUITO FRACO</b> da competência investigada.

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Com o intuito de facilitar a sua apresentação, manteve-se a mesma estrutura dos questionários, no qual as competências foram agrupadas por categorias. Com relação à tabulação dos dados, os valores atribuídos a cada competência foram transferidos para uma planilha de linhas e colunas, onde as linhas representaram as competências e, nas colunas, foram dispostos os sujeitos e os graus atribuídos pelos respondentes. Para cada linha foi calculada a média aritmética do respectivo grau, recebendo destaque as competências de cada categoria que apresentaram média igual ou superior a 4,5.

Entretanto, cabe ressaltar que, das 48 competências inferidas e relacionadas para avaliação, apenas uma (“conhecer a história da UFSC e da PRODEGESP”) recebeu o grau médio 3 como avaliação, ou seja, todas as demais foram avaliadas como sendo fortemente ou muito fortemente requeridas ao cargo de diretor de departamento, o que valida as informações inferidas das entrevistas, que resultaram nas competências listadas no instrumento de coleta (APÊNDICE D).

As competências gerenciais são apresentadas nos Quadros 10, 11, 12, 13, 14 e 15, tendo sido destacadas aquelas que mais se aproximaram do grau 5, conforme Escala Likert (cargo requer um grau muito forte da competência):

**Quadro 10 – Competências Gerenciais Pessoais**

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>MÉDIA ARITMÉTICA</b>	<b>MÉDIA ARREDONDADA</b>
conhecer suas próprias limitações	4,18	4
saber lidar com pessoas	4,88	5
saber ouvir (respeitar a opinião do outro, sem impor a sua)	4,71	5
saber acolher (ser receptivo)	4,76	5
aprender com as mudanças	4,53	5
respeitar as diversidades das pessoas	4,47	4
ter sensibilidade	4,50	4
estar presente	4,18	4
procurar desenvolver-se por meio da capacitação	4,12	4

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Ao analisar o Quadro 10, verifica-se que, em uma escala de 1 a 5, os gestores avaliaram como muito forte o grau em que são requeridas as competências pessoais de “saber lidar com pessoas”, “saber ouvir”, “saber acolher” e “aprender com mudanças”. Dentre elas, a primeira competência apresentou maior grau de exigência, tendo sido avaliada com grau médio de 4,88, o que reforça os apontamentos feitos por um dos gestores entrevistados, quando reforça que

As pessoas que chegam na PRODEGESP chegam com dúvidas, com inquietação; as pessoas que saem da instituição, que também perpassa pela Prodegesp por meio do ato da aposentadoria, leva consigo uma história; então aquele servidor que vai atender desde a admissão (...) tem que saber lidar com as pessoas; é saber dizer “seja muito bem vindo, esta casa é assim”, no ato da admissão, e saber dizer, “puxa que legal foi a tua história nesta casa...a universidade sai da tua vida nesse momento, mas você nunca vai sair da universidade enquanto história” (E1, 2017).

**Quadro 11** – Competências Gerenciais Técnicas

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>MÉDIA ARITMÉTICA</b>	<b>MÉDIA ARREDONDADA</b>
conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação)	4,47	4
ter conhecimento técnico da área de gestão de pessoas	4,29	4
ter conhecimento técnico referente às áreas do departamento	4,12	4
conhecer os sistemas operacionais da PRODEGESP	3,82	4
saber operacionalizar as legislações de gestão de pessoas	4,31	4
conhecer a história da UFSC e da PRODEGESP	3,41	3
conhecer os princípios, objetivos e metas da PRODEGESP	4,53	<b>5</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

O Quadro 11 mostra que, na escala proposta, das sete competências técnicas relacionadas, os gestores avaliaram como muito forte apenas a competência de “conhecer os princípios, objetivos e metas da PRODEGESP”; as demais apresentaram grau de média igual ou inferior a 4.

**Quadro 12 – Competências Gerenciais de Gestão - Integração**

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>MÉDIA ARITMÉTICA</b>	<b>MÉDIA ARREDONDADA</b>
conhecer a sua equipe de trabalho, sua história, seus anseios e preocupações	4,71	5
conhecer o trabalho desenvolvido por seus servidores	4,65	5
entender a interligação entre os departamentos	4,53	5
saber os efeitos que as ações do seu departamento têm sobre os demais departamentos da PRODEGESP e da UFSC	4,76	5
compreender a UFSC como um todo (setores interligados)	4,29	4
<b>saber gestar a equipe integralmente</b>	<b>4,88</b>	<b>5</b>
envolver as equipes nos processos, nas decisões	4,69	5
possibilitar o desenvolvimento dos seus servidores	4,59	5
posicionar-se enquanto gestor da PRODEGESP e da Universidade (e não só do seu departamento)	4,29	4

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Percebe-se, no Quadro 12, que os gestores consideraram como muito requeridas sete das nove competências apresentadas nesta categoria, visto que todas essas foram classificadas com grau médio igual ou superior a 4,5. Dessas sete competências, “saber gestar a equipe integralmente” foi apontada como a mais requerida, apesar de ter sido apontada, por um dos respondentes do questionário como “algo muito vago; o próprio adjetivo transmite uma ideia de totalidade absoluta difícil de compreender” (S16, 2017).

Assim, vê-se que, na visão dos entrevistados, as competências relacionadas à integração dos servidores e dos serviços possuem grande relevância com o cargo de diretor de departamento da PRODEGESP.

**Quadro 13** – Competências Gerenciais de Gestão - Relacionamento

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>MÉDIA ARITMÉTICA</b>	<b>MÉDIA ARREDONDADA</b>
saber cobrar o melhor resultado das equipes	4,29	4
gestar com as pessoas (e não as pessoas)	4,41	4
agregar as pessoas	4,67	<b>5</b>
buscar ver o outro com empatia	4,53	<b>5</b>
estar aberto a compreender as pessoas	4,53	<b>5</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

O Quadro 13 apresenta os graus em que se mostraram requeridas as competências gerenciais de gestão relacionadas com o relacionamento entre diretor e demais servidores, sejam eles superiores hierárquicos ou subordinados. Três das cinco competências foram avaliadas com grau médio igual a 5, sendo que “agregar pessoas” mostrou-se como a mais requerida, tendo sido classificada com grau médio de 4,67.

Esta competência pode ser ratificada pelas palavras do entrevistado 3 ao afirmar que

No momento em que o diretor entende a crença, a questão cultural da sua equipe e que ele começa a dialogar com ela, ele começa a ganhar confiança. E ele precisa ter a confiança da sua equipe (...) e, pra isso, então, tem que saber entendê-las, conhecer o que tem por trás das pessoas com as quais ele convive. No momento em que ele ganha essa confiança, ele compartilha qual é a sua missão, a sua meta, o seu objetivo, não só seu, mas como o objetivo da sua organização. E as pessoas começam então a abraçar isso no momento em que o gestor aprende a lidar com elas, a ganhar a sua confiança, e começa a explicitar as necessidades da organização. Com isso, os servidores também abraçam essa causa maior e se integram, compartilhando um mesmo caminho (E3, 2017).

Contudo, essa mesma competência foi considerada como confusa por um dos gestores respondentes do questionário, que optou por não classificá-la tanto em relação ao seu grau de exigência quanto de presença nos diretores. De qualquer forma, dentre as competências de relacionamento, “agregar pessoas” ainda foi considerada como a mais requerida.

**Quadro 14 – Competências Gerenciais de Gestão - Liderança**

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>MÉDIA ARITMÉTICA</b>	<b>MÉDIA ARREDONDADA</b>
ser líder	4,65	<b>5</b>
ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores	4,18	4
ser um gestor coletivo e colaborativo	4,71	<b>5</b>
ser capaz de potencializar a sua equipe de trabalho	4,65	<b>5</b>
ganhar a confiança das pessoas	4,65	<b>5</b>
estimular a criatividade entre os seus servidores	4,41	4
criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao desenvolvimento	4,82	<b>5</b>
criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes técnicas realizem os seus trabalhos	4,71	<b>5</b>
buscar a motivação das equipes	4,53	<b>5</b>
buscar o melhor resultado	4,53	<b>5</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

O Quadro 14 apresenta os graus em as competências gerenciais de gestão relacionadas com a liderança mostraram-se requeridas aos diretores de departamento, tendo sido classificadas com grau médio igual a 5, oito das dez competências analisadas, demonstrando forte exigência desse grupo de competência aos ocupantes do cargo estudado. Dentre as oito alternativas listadas no referido quadro, a competência “criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao desenvolvimento” foi a que recebeu maior grau médio, igual a 4,82.

Neste momento, faz-se importante ressaltar a observação de um dos respondentes do questionário, aqui identificado como sujeito 12, quando afirma que “a motivação das equipes não depende muito da

direção do departamento; a motivação envolve aspectos muito íntimos. Não creio que um gestor possa buscar a motivação de outras pessoas” (S12, 2017). Mesmo assim, a referida competência foi considerada como muito requerida ao cargo, recebendo valor médio igual a 4,53.

Ainda sobre essa categoria de análise, resgatando as ideias sobre liderança extraídas das entrevistas realizadas, pode-se relacionar a fala do entrevistado 4 com o resultado da aplicação dos questionários, principalmente a partir do seguinte trecho:

o gestor tem que ser um líder. E essa capacidade de liderança pode ser desenvolvida, mas é uma característica indispensável do gestor ser uma liderança. E a liderança precisa ser reconhecida pela equipe, né, não pode ser só liderança formal pelo cargo; se não tiver essa liderança reconhecida por pelo menos a maior parte da equipe, ela acaba fragilizada (E4, 2017).

**Quadro 15** – Competências Gerenciais de Gestão - Comunicação

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>MÉDIA ARITMÉTICA</b>	<b>MÉDIA ARREDONDADA</b>
amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais	4,47	4
saber dialogar com suas equipes	4,82	<b>5</b>
saber incentivar o diálogo entre as equipes	4,65	<b>5</b>
ser o ponto de ligação entre a Pró-Reitora e demais servidores	4,41	4
ter interlocução política com os outros segmentos da UFSC (técnicos, docentes e discentes)	4,12	4
demonstrar a importância das atividades desenvolvidas pelas equipes	4,76	<b>5</b>
compartilhar os objetivos organizacionais	4,35	4
saber comunicar-se	4,71	<b>5</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Ao se analisarem os dados expostos no Quadro 15, nota-se que quatro das oito competências listadas para avaliação no questionário foram consideradas como grau elevado de exigência ao desempenho do cargo de diretor de departamento, tendo sido avaliadas com grau médio igual a 5. Dentre elas, a competência “saber dialogar com suas equipes” foi a que teve a maior classificação, recebendo média de 4,82.

Diante dos resultados expostos nos quadros apresentados nessa seção, percebe-se que, de uma maneira geral, as competências inferidas das entrevistas com os cinco gestores e posteriormente agrupadas em categorias e avaliadas pelos gestores possuem grande exigência das chefias intermediárias estudadas nesta pesquisa, visto que todas as 48 competências relacionadas foram avaliadas com, no mínimo, grau 3 (nível médio de exigência do cargo).

Todavia, cabe salientar que, muito embora as médias dos graus de exigência das competências, quando arredondadas, tenham todas recebido valor igual a 5 (o que poderia significar uma realidade mais “ideal” do que efetivamente “real”), isso valida o processo de identificação das competências inicialmente proposto, uma vez que todas as 48 competências relacionadas foram consideradas como muito requeridas aos diretores.

No próximo item, são apresentados os resultados obtidos com a segunda etapa do questionário, onde foram pesquisados os graus em que as competências de fato existem nos diretores de departamento, ou seja, o nível que eles as apresentam.

#### *4.5.2 Competências Gerenciais Existentes nos Gestores*

A segunda etapa do questionário solicitou aos respondentes que classificassem as competências apresentadas de acordo com o grau em que elas efetivamente existem nos diretores de departamento da PRODEGESP. Foi pedido aos 17 sujeitos de pesquisa que assinalassem o grau em que eles consideravam determinada competência presente no desempenho dos gestores. Como escala de comparação, novamente utilizou-se a Escala Likert, com 5 pontos, variando de 1 (apresenta um grau muito fraco da competência) a 5 (apresenta um grau muito alto da competência), conforme Quadro 16.



**Quadro 16** – Classificação das competências existentes nos diretores

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<i>Muito Forte</i>	<i>Forte</i>	<i>Médio</i>	<i>Fraca</i>	<i>Muito Fraca</i>
Atribua o grau 5 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>MUITO FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>MÉDIO</b> da competência investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>FRACO</b> da competência investigada.	Atribua o grau 1 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>MUITO FRACO</b> da competência investigada.

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Como comentado no item 4.4.1, para a coleta de dados, as competências foram agrupadas por categorias nos questionários. Para a tabulação dos dados, os valores atribuídos a cada competência foram novamente transferidos para uma planilha de linhas e colunas, na qual as linhas representaram as competências e, nas colunas, foram dispostos os sujeitos e os graus atribuídos pelos respondentes. Para cada linha, foi calculada a média aritmética do respectivo grau, recebendo destaque as competências de cada categoria que apresentaram média igual ou inferior a 3,49.

Das 48 competências inferidas e relacionadas para avaliação, 17 receberam média igual ou inferior a 3,49 como avaliação, sendo consideradas, desta forma, presentes em nível médio ou fraco. Destaca-se, ainda, que nenhuma das competências avaliadas foi considerada como muito fraca (grau 1) dentre os diretores. As competências gerenciais são apresentadas nos Quadros 17, 18, 19, 20, 21 e 22, tendo sido destacadas aquelas que mais se aproximaram com o grau 1 conforme Escala Likert (diretor apresenta um grau muito fraco da competência):

**Quadro 17 – Competências Gerenciais Pessoais**

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>MÉDIA ARITMÉTICA</b>	<b>MÉDIA ARREDONDADA</b>
conhecer suas próprias limitações	3,94	4
saber lidar com pessoas	4,12	4
saber ouvir (respeitar a opinião do outro, sem impor a sua)	4,18	4
saber acolher (ser receptivo)	3,65	4
aprender com as mudanças	4,47	4
respeitar as diversidades das pessoas	3,63	4
ter sensibilidade	4,41	4
estar presente	4,00	4
procurar desenvolver-se por meio da capacitação	3,31	<b>3</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Ao analisar o Quadro 17, verifica-se que, em uma escala de 1 a 5, os gestores avaliaram como médio o grau em que os diretores apresentam a competência pessoal de “procurar desenvolver-se por meio da capacitação”. As demais competências receberam grau médio igual ou superior a 4, ou seja, muito presentes. A partir do resultado aqui obtido, vê-se que o presente vai ao encontro de uma necessidade identificada pelos próprios respondentes, durante as entrevistas, que é de capacitar os diretores. Tal afirmação pode ser ratificada pelo discurso do entrevistado 3, quando diz que

Toda capacitação é fundamental. Então eu acredito que a busca constante pelo aprendizado sempre deve ocorrer. Ninguém tem a noção de tudo...a gente sempre precisa aprender. Então os diretores precisam estar em constante aprendizado (...) (E3, 2017).

**Quadro 18** – Competências Gerenciais Técnicas

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>MÉDIA ARITMÉTICA</b>	<b>MÉDIA ARREDONDADA</b>
conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação)	3,65	4
ter conhecimento técnico da área de gestão de pessoas	4,00	4
ter conhecimento técnico referente às áreas do departamento	4,06	4
conhecer os sistemas operacionais da PRODEGESP	4,24	4
saber operacionalizar as legislações de gestão de pessoas	4,12	4
conhecer a história da UFSC e da PRODEGESP	4,24	4
conhecer os princípios, objetivos e metas da PRODEGESP	4,24	4

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

O Quadro 18 apresenta a competência gerencial técnica que obteve a menor média de classificação entre os gestores respondentes, tendo recebido média aritmética 3,65 que, quando arredondada, apresenta valor 4 (diretor apresenta grau forte da competência). Essa categoria não possuiu competência com grau médio igual ou inferior a 3, sendo extraída desse fenômeno a ideia de que, na visão dos respondentes, os diretores apresentam competências técnicas em graus forte ou muito forte.

Essas competências técnicas são relatadas pelo entrevistado 4, ao destacar que

O diretor também tem que ter um conhecimento técnico mais aprofundado de gerenciamento, de administração, de planejamento, de controle de processos, de controle das ações (...) ele precisa criar mecanismos, métodos que consiga ir verificando o que está dando certo, o que não está dando certo, o que precisa de mais acompanhamento, o que precisa melhorar (E4, 2017).

**Quadro 19** – Competências Gerenciais de Gestão - Integração

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>MÉDIA ARITMÉTICA</b>	<b>MÉDIA ARREDONDADA</b>
conhecer a sua equipe de trabalho, sua história, seus anseios e preocupações	4,00	4
conhecer o trabalho desenvolvido por seus servidores	4,06	4
entender a interligação entre os departamentos	4,06	4
saber os efeitos que as ações do seu departamento têm sobre os demais departamentos da PRODEGESP e da UFSC	4,06	4
compreender a UFSC como um todo (setores interligados)	3,94	4
<b>saber gestar a equipe integralmente</b>	<b>3,38</b>	<b>3</b>
envolver as equipes nos processos, nas decisões	3,47	<b>3</b>
possibilitar o desenvolvimento dos seus servidores	4,06	4
posicionar-se enquanto gestor da PRODEGESP e da Universidade (e não só do seu departamento)	3,41	<b>3</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

No Quadro 19, vê-se que, dentre as nove competências gerenciais de gestão sob a ótica da integração, três foram classificadas com grau 3, ou seja, na visão dos respondentes, os diretores apresentam grau médio das competências listadas. As demais competências receberam grau médio igual ou superior a 4, o que reforça a sua presença em grau forte nas atividades dos diretores.

**Quadro 20** – Competências Gerenciais de Gestão - Relacionamento

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>MÉDIA ARITMÉTICA</b>	<b>MÉDIA ARREDONDADA</b>
saber cobrar o melhor resultado das equipes	3,35	3
gestar com as pessoas (e não as pessoas)	3,47	3
agregar as pessoas	3,56	4
buscar ver o outro com empatia	3,94	4
estar aberto a compreender as pessoas	4,18	4

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Verifica-se, no Quadro 20, que duas das cinco competências de relacionamento receberam grau médio igual a 3, o que significa que, na visão dos respondentes, os diretores apresentam grau médio das competências listadas.

**Quadro 21** – Competências Gerenciais de Gestão - Liderança

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>MÉDIA ARITMÉTICA</b>	<b>MÉDIA ARREDONDADA</b>
ser líder	3,18	3
ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores	3,12	3
ser um gestor coletivo e colaborativo	3,53	4
ser capaz de potencializar a sua equipe de trabalho	3,53	4
ganhar a confiança das pessoas	3,82	4
estimular a criatividade entre os seus servidores	3,18	3
criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao desenvolvimento	3,82	4
criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes técnicas realizem os seus trabalhos	3,12	3
buscar a motivação das equipes	3,24	3
buscar o melhor resultado	3,59	4

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

O Quadro 21 demonstra que os gestores classificaram com grau médio cinco das dez competências de liderança relacionadas; dessas cinco, duas empataram na classificação mais baixa, tendo recebido grau médio 3,12. Ambas trazem características que envolvem subordinados no desempenho, levando em consideração as equipes de trabalho. Entretanto, vale ressaltar que, muito embora os graus obtidos com as médias arredondadas das outras cinco não apontadas aqui tenham sido 4, todas as competências dessa categorias receberam graus médios entre 3,12 e 3,82, o que evidencia sua presença em grau médio e não necessariamente em grau forte (nível 4).

**Quadro 22 – Competências Gerenciais de Gestão – Comunicação**

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>MÉDIA ARITMÉTICA</b>	<b>MÉDIA ARREDONDADA</b>
amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais	3,12	3
saber dialogar com suas equipes	3,65	4
saber incentivar o diálogo entre as equipes	3,35	3
ser o ponto de ligação entre a Pró-Reitora e demais servidores	3,41	3
interlocução política com os outros segmentos da UFSC (técnicos, docentes e discentes)	3,24	3
demonstrar a importância das atividades desenvolvidas pelas equipes	3,65	4
compartilhar os objetivos organizacionais	3,65	4
saber comunicar-se	3,76	4

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Extraí-se, do Quadro 22, a competência “amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais” como sendo a menos presente no desempenho dos diretores, tendo recebido a média 3,12 entre as respostas. Destaca-se, ainda, que, nessa categoria, a exemplo do que ocorreu na categoria de liderança, todas as competências receberam grau médio entre 3,12 e 3,76, porém, quando do arredondamento, as que apresentaram grau igual ou superior a 3,5, foram classificadas como forte (grau 4).

A partir dos dados aqui apresentados, faz-se agora uma correlação entre o que o cargo requer e o que os diretores efetivamente apresentam, na opinião dos gestores questionados.

#### 4.5.3 Competências Requeridas X Competências Existentes

Nesta seção, as categorias que separaram as competências são comparadas, buscando estabelecer o *gap* entre elas, evidenciando as competências que mais carecem de capacitação, objetivo final deste estudo. No Quadro 23, é apresentado um resumo entre os graus em que as competências são requeridas e o quanto elas são percebidas na atuação dos diretores.

**Quadro 23** – Comparação entre Competências Requeridas e Existentes

	COMPETÊNCIA	GRAU QUE É REQUERIDA	GRAU QUE EXISTE
1	conhecer suas próprias limitações	4,18	3,94
2	<b>saber lidar com pessoas</b>	<b>4,88</b>	4,12
3	saber ouvir (respeitar a opinião do outro, sem impor a sua)	4,71	4,18
4	saber acolher (ser receptivo)	4,76	4,47
5	aprender com as mudanças	4,53	3,63
6	respeitar as diversidades das pessoas	4,47	4,41
7	ter sensibilidade	4,50	4,00
8	estar presente	4,18	4,13
9	procurar desenvolver-se por meio da capacitação	4,12	3,31
10	conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação)	4,47	3,65
11	ter conhecimento técnico da área de gestão de pessoas	4,29	4,00
12	ter conhecimento técnico referente às áreas do departamento	4,12	4,06
13	conhecer os sistemas operacionais da PRODEGESP	3,82	4,24
14	saber operacionalizar as legislações de gestão de pessoas	4,31	4,12
15	conhecer a história da UFSC e da	3,41	4,24

	PRODEGESP		
16	conhecer os princípios, objetivos e metas da PRODEGESP	4,53	4,24
17	conhecer a sua equipe de trabalho, sua história, seus anseios e preocupações	4,71	4,00
18	conhecer o trabalho desenvolvido por seus servidores	4,65	4,06
19	entender a interligação entre os departamentos	4,53	4,06
20	saber os efeitos que as ações do seu departamento têm sobre os demais departamentos da PRODEGESP e da UFSC	4,76	4,06
21	compreender a UFSC como um todo (setores interligados)	4,29	3,94
22	<b>saber gestar a equipe integralmente</b>	<b>4,88</b>	3,38
23	envolver as equipes nos processos, nas decisões	4,69	3,47
24	possibilitar o desenvolvimento dos seus servidores	4,59	4,06
25	posicionar-se enquanto gestor da PRODEGESP e da Universidade (e não só do seu departamento)	4,29	3,41
26	saber cobrar o melhor resultado das equipes	4,29	3,35
27	gestar com as pessoas (e não as pessoas)	4,41	3,47
28	agregar as pessoas	4,67	3,56
29	buscar ver o outro com empatia	4,53	3,94
30	estar aberto a compreender as pessoas	4,53	4,18
31	ser líder	4,65	3,18
32	<b>ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores</b>	4,18	<b>3,12</b>
33	ser um gestor coletivo e colaborativo	4,71	3,53
34	ser capaz de potencializar a sua equipe de trabalho	4,65	3,53
35	ganhar a confiança das pessoas	4,65	3,82
36	estimular a criatividade entre os seus servidores	4,41	3,18
37	criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao desenvolvimento	4,82	3,82
38	<b>criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes</b>	4,71	<b>3,12</b>



	<b>técnicas realizem os seus trabalhos</b>		
39	buscar a motivação das equipes	4,53	3,24
40	buscar o melhor resultado	4,53	3,59
41	<b>amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais</b>	4,47	<b>3,12</b>
42	saber dialogar com suas equipes	4,82	3,65
43	saber incentivar o diálogo entre as equipes	4,65	3,35
44	ser o ponto de ligação entre a Pró-Reitora e demais servidores	4,41	3,41
45	interlocução política com os outros segmentos da UFSC (técnicos, docentes e discentes)	4,12	3,24
46	demonstrar a importância das atividades desenvolvidas pelas equipes	4,76	3,65
47	compartilhar os objetivos organizacionais	4,35	3,65
48	saber comunicar-se	4,71	3,76

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

O Quadro 23 apresenta uma comparação entre as competências que foram classificadas como mais requeridas e aquelas avaliadas como as menos existentes no desempenho dos diretores enquanto chefias intermediárias da PRODEGESP, conforme as categorias previamente estipuladas.

Sua visualização permite identificar que a competência “saber lidar com pessoas” apresentou o maior grau de exigência dentre os respondentes, ao passo que também mostrou-se fortemente presente na atuação dos diretores, reforçando a importância desta competência para o desempenho do cargo de diretor.

Na categoria competência de gestão – integração, a competência “saber gestar a equipe integralmente” foi considerada tanto como a mais requerida como também a menos presente, recebendo destaque, visto que tal fato representa um antagonismo, na medida em é muito fortemente requerido do diretor essa competência, contudo os servidores a demonstram apenas um grau médio.

Outra competência que merece destaque é “ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores”, uma vez que foi considerada como existente em grau médio (3,12), sendo requerida dos diretores em grau forte. O mesmo ocorre com as competências “criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes técnicas realizem os

seus trabalhos” e “amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais”, que também receberam grau médio quanto à sua presença entre os diretores, porém, foram classificadas como muito forte ou fortemente exigido pelo cargo.

Ressalta-se que, para fins de melhor estruturar as ações de capacitação a serem propostas neste trabalho, no Quadro 24, pode ser visualizado o *gap* (ou lacuna) entre as competências mais requeridas e o grau em que de fato elas existem nos gestores estudados. Quanto maior a lacuna existente entre o grau em que determinada competência é requerida ao cargo e sua efetiva presença no desempenho dos servidores, maior deverá ser o empenho da organização em desenvolvê-la, já que ela se faz muito exigida, porém pouco existente.

**Quadro 24 – Gap entre Competências Requeridas e Existentes**

CATEGORIA	COMPETÊNCIA	GRAU EM QUE É REQUERIDA	GRAU EM QUE SE APRESENTA	GAP
Competências Pessoais	saber lidar com pessoas	5	4	1
	procurar desenvolver-se por meio da capacitação	4	3	1
Competências Técnicas	conhecer os princípios, objetivos e metas da PRODEGESP	5	4	1
	conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação)	4	4	0
Competências de Gestão - Integração	saber gestar a equipe integralmente	5	3	2
Competências de Gestão - Relacionamento	agregar as pessoas	5	4	1
	saber cobrar o melhor resultado das equipes	4	3	1
Competências de Gestão - Liderança	criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao	5	3	2

	desenvolvimento			
	ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores	4	3	1
	criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipas técnicas realizem os seus trabalhos	5	3	2
Competências de Gestão - Comunicação	saber dialogar com suas equipas	5	4	1
	amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais	4	3	1

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

O Quadro 24 evidencia as lacunas (*gaps*) entre o grau em que o cargo requer do servidor ocupante e o que efetivamente ele apresenta enquanto desempenho de sua função. Nesta pesquisa, o foco é o desenvolvimento das competências que apresentaram maior *gap* entre o que se requer e que se possui. Entretanto, com o intuito de embasar as ações de capacitação para os diretores, além do *gap* evidenciado, as competências que recebem maior atenção, quando da proposição destas ações, são as que apresentaram menor grau médio de presença no desempenho dos diretores, a saber:

- a) procurar desenvolver-se por meio da capacitação
- b) saber gestar a equipe integralmente
- c) saber cobrar o melhor resultado das equipas
- d) criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao desenvolvimento
- e) ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores
- f) criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipas técnicas realizem os seus trabalhos.
- g) amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais.

Assim, na próxima seção, será apresentada uma proposta com ações de capacitação de competências para as chefias intermediárias da PRODEGESP, com o intuito de melhor preparar esses gestores para o desempenho de suas funções.

#### **4.6 Ações de capacitação para o desenvolvimento de competências**

Segundo Amaral (2006), o aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir para a melhoria do nível de qualidade do serviço público. Justamente por isso, a autora (2006) sugere que se deve olhar, com atenção especial, para o fator crítico à sua melhoria: o servidor público e sua capacitação constante.

Essa relevância pode ser percebida também na fala dos gestores entrevistados, quando dizem que

Toda capacitação é fundamental. Então eu acredito que a busca constante pelo aprendizado sempre deve ocorrer. Ninguém tem a noção de tudo...a gente sempre precisa aprender. Então os diretores precisam estar em constante aprendizado em virtude de que as nossas legislações estão sempre em mudança, o cenário muda. Então a gente precisa estar se adaptando a essas questões. Então é válida a capacitação. Não sei se a capacitação dos diretores precisa chegar tanto no operacional, lá na ponta; mais uma capacitação muito mais no nível macro, estratégico, das atividades que são feitas, seria fundamental para os diretores (E3, 2017).

(...) a atualização constante se faz bastante necessária. E ver o que tem de novidade na área de gestão de pessoas, das técnicas mesmo, porque sempre tem coisa nova surgindo ali que dá para melhorar. Então a capacitação, sim, sempre vai poder desenvolver o gestor e todo mundo na verdade, né? E também pode desenvolver...as capacitações mais comportamentais, né, podem ajudar bastante a desenvolver a empatia, a desenvolver as técnicas de acolhimento, recepção, atendimento. Então a capacitação é um foco muito importante (E2, 2017).

Este processo de capacitação vem ao encontro do desenvolvimento das competências, uma vez que visa melhorar o desempenho dos profissionais e/ou da organização. Leal (2015) ratifica essa ideia quando afirma que as competências requeridas a determinado cargo são passíveis de serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas por meio de treinamento, desenvolvimento e educação. Em sua aplicação prática no serviço público, foco deste estudo, o desenvolvimento de competências é expresso no inciso I, do artigo 2º. do Decreto nº. 5.707/2006, que define a capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006).

Essa política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas instituída pelo decreto mencionado, para Amaral (2006), considera que uma gestão de pessoas necessária é aquela que promove a gestão por competências. Embora pouco conhecida no setor público, a gestão por competências tira o foco da atribuição formal de um posto de trabalho; as competências são constatadas quando utilizadas em situação profissional, a partir da qual são passíveis de validação. Assim, “cada órgão público deve passar a identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir” (AMARAL, 2006, p. 554).

Diante disso, nesta pesquisa, estruturam-se ações de capacitação das competências requeridas ao cargo de diretor de departamento PRODEGESP. Para tanto, essas competências foram mapeadas e niveladas conforme o grau em que são exigidas e conforme o grau em que efetivamente se manifestam no desempenho dos gestores estudados.

A partir das informações levantadas com esse mapeamento, pode-se verificar o *gap* entre a exigência do cargo e o nível em que os servidores possuem determinada competência, permitindo relacionar o rol de competências que comporão as ações de capacitação aqui apresentadas. Contudo, antes da efetiva proposição das ações, é importante trazer à discussão a forma com que ocorrem as capacitações na UFSC, local de realização do presente estudo.

A UFSC promove suas capacitações por meio da sua Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), do seu Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP). De acordo com informações extraídas do site da CCP (UFSC, 2017c), até 2004, as atividades de capacitação da UFSC, destinadas aos servidores docentes e técnico-administrativos, eram desenvolvidas de maneira descentralizada, ou seja, os cursos, palestras e demais eventos desta área, aconteciam na

própria Universidade, porém em diferentes locais, normalmente em espaços físicos cedidos pelos Centros de Ensino.

A partir da criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social – PRDHS, em 2004, foi inaugurado, no dia 24 de abril daquele ano, o Centro de Capacitação da UFSC, localizado junto à antiga ala “C” do Restaurante Universitário – RU. Era um ambiente apropriado e com uma boa infraestrutura para a execução dos programas de capacitação, o qual abrigou a Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação – DCAF (UFSC, 2017c).

O Centro de Capacitação permaneceu em funcionamento até outubro de 2009, quando foi transferido para o 3º pavimento do Centro de Cultura e Eventos da UFSC, haja vista a necessidade de construção do novo prédio do RU. Em maio de 2012, a estrutura organizacional foi alterada e a Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação foi elevada à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas – CCP, que passa a ter a seguinte organização: Divisão de Afastamento e Apoio à Capacitação – DAAC, responsável pelo gerenciamento das ações voltadas ao afastamento e ao apoio à capacitação para os servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC e a Divisão de Capacitação Continuada – DICC, responsável pelo planejamento e execução de eventos de capacitação (cursos, oficinas, palestras, etc.) direcionados aos Servidores da UFSC (UFSC, 2017c).

Atualmente, a CCP é responsável por coordenar, planejar, executar e avaliar as ações de capacitação na UFSC. Seu trabalho ocorre no âmbito de toda a Universidade, sendo responsável pela promoção de cursos de aperfeiçoamento na modalidade presencial, semipresencial e a distância e buscando facilitar o acesso dos servidores da UFSC a ações de qualificação e de aperfeiçoamento dentro e fora instituição, estimulando-os a estar em um processo de constante desenvolvimento (UFSC, 2017c).

Todos os anos, desde 2012, a CCP elabora o Plano Anual de Capacitação (PAC), ferramenta instituída pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do Governo Federal (Decreto nº 5.707/2006), que é um dos instrumentos da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos servidores da UFSC. O PAC/UFSC destina-se a proporcionar os meios para a operacionalização das diretrizes que norteiam o processo de desenvolvimento profissional dos servidores da Universidade (PDI, 2015).

O PAC/UFSC tem como objetivo (PDI, 2015, p. 78)

fundamentar as atividades de planejamento, organização e coordenação dos eventos de capacitação que proporcionam ao quadro funcional da UFSC a aquisição e o aperfeiçoamento de competências individuais e profissionais, visando conferir valor competitivo à instituição e valor social ao indivíduo.

As ações de capacitação e desenvolvimento profissional previstas no PAC/UFSC constituem-se de eventos, cursos presenciais e à distância, bem como de ações de educação formal, cujos programas temáticos reúnem um conjunto de ações direcionadas ao alcance de um objetivo politicamente declarado a partir de um problema, uma demanda da instituição ou o proveito de uma oportunidade (PDI, 2015).

A capacitação profissional possibilita a visualização das competências básicas individuais e institucionais, atuando no sentido de que todos os participantes tenham as qualificações necessárias para sustentar os objetivos, as oportunidades e os desafios da Instituição. O conjunto de capacitações da UFSC está organizado dentro das linhas de desenvolvimento: **Iniciação ao Serviço Público, Formação Geral, Educação Formal, Gestão, Interrelação Entre Ambientes e Específica** (UFSC, 2017d), visualizadas no Quadro 25:

**Quadro 25** – Linhas de Desenvolvimento da Capacitação – PAC/UFSC

LINHAS DE DESENVOLVIMENTO (PAC)	OBJETIVOS	AÇÕES DE CAPACITAÇÃO
<b>Iniciação ao Serviço Público</b>	<p>Visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão das Instituições Federais de Ensino e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional e de trabalho.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciação ao Ambiente Institucional – UFSC</li> <li>2. Integração ao Estágio Probatório: técnico-administrativos em educação recém admitidos na UFSC</li> </ol>

<b>Formação Geral</b>	Visa à oferta de conjunto de informações aos servidores sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concessão à Licença-Capacitação</li> <li>2. Concessão de Afastamento de Curta Duração</li> <li>3. Apoio Financeiro as ações de aperfeiçoamento</li> </ol>
<b>Educação Formal</b>	Visa à promoção de ações voltadas para o desenvolvimento integral dos servidores, desde a alfabetização até a pós-graduação.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoio Financeiro à Especialização</li> <li>2. Concessão de Afastamento Longa Duração</li> <li>3. Concessão de Horário Especial para Servidor Estudante</li> </ol>
<b>Gestão</b>	Visa à preparação do servidor para o desenvolvimento das atividades de gestão, constituindo-se como pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestão de Risco</li> <li>2. Estágio Probatório como Processo de Adaptação ao Serviço Público</li> <li>3. Avaliação de Desempenho como Processo Formativo Constitutivo da Gestão</li> <li>4. Programa Escola De Gestores</li> </ol>
<b>Interrelação Entre Ambientes</b>	Visa à implementação de ações de capacitação voltados para a preparação do servidor para o desempenho de atividades relacionadas e desenvolvidas em	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aposentação</li> <li>2. Preparação para a Aposentadoria: Oficina de Mosaico</li> <li>3. Preparação para a Aposentadoria: Introdução à Linguagem Fotográfica</li> <li>4. Inclusão Digital</li> <li>5. Informática Básica</li> <li>6. Word para o Ambiente de Trabalho: Nível Básico</li> </ol>



	<p>mais de um ambiente organizacional.</p>	<p>7. Elaboração de Apresentações com PowerPoint e Prezzi  8. Excel para o Ambiente de Trabalho - Versão 2010  9. Corel Draw para Materiais de Divulgação e Informação  10. Plataforma Solar: SPA, ALX e SCL  11. Redação Oficial: Memorando, Ofício, Ata e Portaria  12. Páginas@UFSC e Galeria de Fotos (Gallery2)  13. Segurança em Instalações e Serviços com Eletricidade - NR 10 Básico  14. Segurança no Sistema Elétrico de Potência - NR 10 Complementar (SEP)  15. Segurança do Trabalho em Altura - NR 35  16. . Segurança do Trabalho em Espaços Confinados - NR 33  17. Segurança do Trabalho - NR 18: condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção  18. Tópicos em Saúde do Trabalhador  19. Vida ativa melhorando a saúde – Vamos  20. Princípios Básicos de Prevenção e Combate a Incêndios  21. Formação de Membros da Comissão Interna de Saúde do Servidor Público – CISST  22. A Saúde do Profissional da Saúde</p>
--	--	---

		<p>23. Desenvolvimento de Capital Psicológico Positivo</p> <p>24. Educação Ambiental no Âmbito Organizacional</p> <p>25. Gerenciamento e Segurança para Resíduos Laboratoriais</p> <p>26. Instrumentos de Gestão e Gerenciamento de Resíduos Sólidos na UFSC</p> <p>27. Acordo Ortográfico e Revisão Gramatical</p> <p>28. Agentes Comunicadores da UFSC</p> <p>29. . Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS I</p> <p>30. Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho</p> <p>31. Atualização para Fiscais: acessibilidade às pessoas com deficiência no Vestibular UFSC</p> <p>32. Qualidade no Atendimento ao Cidadão</p>
<p><b>Específica</b></p>	<p>Ações de capacitação para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente, ao cargo ou setor, ou a projetos.</p>	<p>1. Instrução e Acompanhamento de Processos de Compras na UFSC</p> <p>2. Introdução ao Sistema de Controle Acadêmico de Graduação - CAGR e às Rotinas das Secretarias de Graduação</p> <p>3. Introdução ao Sistema de Controle Acadêmico de Pós-graduação - CAPG e às Rotinas de Secretarias de Pós-graduação</p> <p>4. Política de Ações Afirmativas da UFSC - Aspectos Gerais Sobre o Processo de Validação de Renda</p>

		<p>5. Segurança da Informação e Certificação Digital na UFSC</p> <p>6. Assentamento Físico Digital – AFD</p> <p>7. MATL - Sistema para gerenciar procedimentos administrativos relacionados aos centros de custo da UFSC</p> <p>8. Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP</p> <p>9. Gestão e Fiscalização de Contratos Terceirizados</p> <p>10. Desenvolvimento de software Web em Java</p> <p>11. Procedimentos Administrativos Disciplinares</p> <p>12. Fontes de Informação On-line para Auxiliares de Biblioteca</p> <p>13. Encadernação e Restauração de Livros</p> <p>14. Cerimonial Universitário</p> <p>15. Licitação, Gestão e Fiscalização de Contratos de Projetos e Obras de Arquitetura e Engenharia</p>
--	--	---

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação (PAC) da UFSC, 2017.

Feita essa contextualização sobre as capacitações na UFSC, parte-se para a proposição de ações de capacitação a partir do rol de competências apresentado no Quadro 24 – Gap entre Competências Requeridas e Existentes, no item 4.5 deste trabalho. Como comentado no referido item, receberão destaque as competências que apresentaram menor grau médio de presença no desempenho das chefias analisadas. Destaca-se, entretanto, que, ao se estabelecer a correlação entre as necessidades de capacitação extraídas deste estudo e os cursos atualmente presentes no PAC/UFSC, percebeu-se a ausência de ações de capacitação que pudessem suprir as competências apresentadas.

Desta forma, foram buscadas ações de capacitação oferecidas por outras instituições de ensino brasileiras, cujos planos anuais de capacitação estivessem disponíveis para consulta *on line* (IFSC, 2016; UNB, 2017; UFBA, 2016). Muito embora esses cursos não sejam abertos aos servidores da UFSC, eles servem de exemplo para a sua possível criação na Coordenadoria de Capacitação da PRODEGESP, a fim de proporcionar aos diretores a possibilidade de capacitação.

A busca por ações de capacitação estendeu-se também à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), uma escola de governo do Poder Executivo Federal, que oferece formação e aperfeiçoamento em Administração Pública a servidores públicos federais (ENAP, 2017). Essa análise resultou na proposta de ações de capacitação, apresentada no Quadro 26:

**Quadro 26** – Proposta de Ações de Capacitação para os Diretores da PRODEGESP

<b>COMPETÊNCIA 1:</b> <b>“procurar desenvolver-se por meio da capacitação”</b>	
<p><b>Ações de Capacitação Correlatas – PAC/UFSC:</b></p> <p>1. Informações sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concessão à Licença-Capacitação</li> <li>- Concessão de Afastamento de Curta Duração               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio Financeiro as ações de aperfeiçoamento</li> <li>- Apoio Financeiro à Especialização</li> </ul> </li> <li>- Concessão de Afastamento Longa Duração</li> <li>- Concessão de Horário Especial para Servidor Estudante</li> </ul>	<p><b>Ações de Capacitação Correlatas – Outras Instituições :</b></p> <p>2. Curso de Formação de Gestores na área de Educação – PAC/IFSC</p> <p>3. Curso de Ética e Postura Profissional no Trabalho – PAC/UNB</p> <p>4. Curso de Análise e Melhoria de Processos – PAC/UNB</p> <p>5. Curso de Gerenciamento de Projetos (Níveis Básico e Intermediário) – PAC/UNB</p> <p>6. Curso de Comunicação Gerencial – PAC/UNB</p> <p>7. Workshop de Gestão do Desempenho – PAC/UNB</p> <p>8. Curso para Uso de Sistemas e Processos de Administração de Pessoal (SIAPE e afins) – PAC/UNB</p> <p>9. Oficinas de Habilidades Sociais– PAC/UNB</p> <p>10. Curso de Legislação Aplicada à Gestão De Pessoas – ENAP</p>

<b>COMPETÊNCIA 2:</b> <b>“saber gestar a equipe integralmente”</b>	
<p><b>Ações de Capacitação Correlatas – PAC/UFSC:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Curso sobre Estágio Probatório como Processo de Adaptação ao Serviço Público</li> <li>2. Curso de Avaliação de Desempenho como Processo Formativo Constitutivo da Gestão</li> <li>3. Programa Escola De Gestores</li> <li>4. Curso: Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho</li> <li>5. Curso: Desenvolvimento de Capital Psicológico Positivo</li> </ol>	<p><b>Ações de Capacitação Correlatas – Outras Instituições:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Curso de Gestão por Competências (Programa ENAP em Rede) – ENAP</li> <li>7. Oficina Qualidade de Vida no Trabalho – PAC/IFSC</li> <li>8. Curso de Comunicação interna e feedback – PAC/IFSC</li> <li>9. Oficina de Trabalho em equipe – PAC/IFSC</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Oficina Desenvolvendo Equipes – PAC/UNB</li> <li>11. Oficina sobre Gestão de Conflitos – PAC/UNB</li> <li>12. Curso de Gerenciamento de Projetos (Níveis Básico e Intermediário) – PAC/UNB</li> <li>13. Curso de Comunicação Gerencial – PAC/UNB</li> <li>14. Oficinas de Habilidades Sociais – PAC/UNB</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Gênero e Relações de Gênero na Gestão Universitária – PAC/UFBA</li> </ol>
<b>COMPETÊNCIA 3:</b> <b>“saber cobrar o melhor resultado das equipes”</b>	
<p><b>Ações de Capacitação Correlatas – PAC/UFSC:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Curso: Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho</li> <li>2. Programa Escola De Gestores</li> <li>3. Curso: Desenvolvimento de Capital Psicológico Positivo</li> </ol>	<p><b>Ações de Capacitação Correlatas – Outras Instituições:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Curso de Formação de Gestores na área de Educação – PAC/IFSC</li> <li>5. Curso de Comunicação interna e feedback – PAC/IFSC</li> <li>6. Oficina de Trabalho em equipe – PAC/IFSC</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Curso de Análise e Melhoria de Processos – PAC/UNB</li> <li>8. Oficina Desenvolvendo Equipes – PAC/UNB</li> <li>9. Oficina sobre Gestão de Conflitos – PAC/UNB</li> <li>10. Workshop de Comunicação Gerencial – PAC/UNB</li> </ol>

	11. Workshop de Gestão do Desempenho – PAC/UNB 12. Curso sobre uso de Sistemas e Processos de Administração de Pessoal (SIAPE e afins) – PAC/UNB 13. Oficinas de Habilidades Sociais – PAC/UNB
<b>COMPETÊNCIA 4:</b>	
<b>“criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao desenvolvimento”</b>	
<b>Ações de Capacitação Correlatas – PAC/UFSC:</b> 1. Curso: Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho 2. Curso: Desenvolvimento de Capital Psicológico Positivo 3. Curso: Educação Ambiental no Âmbito Organizacional	<b>Ações de Capacitação Correlatas – Outras Instituições:</b> 4. Oficina Qualidade de Vida no Trabalho – PAC/IFSC 5. Curso de Formação de Gestores na área de Educação – PAC/IFSC 6. Oficina de Trabalho em equipe – PAC/IFSC
	7. Curso de Análise e Melhoria de Processos – PAC/UNB 8. Oficina Desenvolvendo Equipes – PAC/UNB 9. Oficina sobre Gestão de Conflitos – PAC/UNB 10. Curso de Gerenciamento de Projetos (Níveis Básico e Intermediário) – PAC/UNB 11. Workshop de Comunicação Gerencial – PAC/UNB 12. Oficinas de Habilidades Sociais – PAC/UNB
	13. Curso de Introdução à Saúde, Segurança e Higiene Ocupacional – PAC/UFBA
<b>COMPETÊNCIA 5:</b>	
<b>“ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores”</b>	
<b>Ações de Capacitação Correlatas – PAC/UFSC:</b> (não foram relacionadas ações)	<b>Ações de Capacitação Correlatas – Outras Instituições:</b> 1. Curso de Capacitação e Aperfeiçoamento em Gestão e Liderança – PAC/IFSC 2. Curso de Formação de Gestores na área de Educação – PAC/IFSC 3. Curso de Comunicação interna e

	<p>feedback – PAC/IFSC</p> <p>4. Oficina de Trabalho em equipe – PAC/IFSC</p>
	<p>5. Oficina sobre Gestão de Conflitos – PAC/UNB</p> <p>6. Workshop de Comunicação Gerencial – PAC/UNB</p> <p>7. Workshop de Gestão do Desempenho – PAC/UNB</p>
<p><b>COMPETÊNCIA 6:</b></p> <p><b>“criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes técnicas realizem os seus trabalhos”</b></p>	
<p><b>Ações de Capacitação Correlatas – PAC/UFSC:</b></p> <p>1. Programa Escola De Gestores</p>	<p><b>Ações de Capacitação Correlatas – Outras Instituições:</b></p> <p>2. Oficina Qualidade de Vida no Trabalho – PAC/IFSC</p> <p>3. Curso de Formação de Gestores na área de Educação – PAC/IFSC</p> <p>4. Oficina de Trabalho em equipe – PAC/IFSC</p> <p>5. Curso sobre Responsabilidade Sócio-Ambiental– PAC/IFSC</p> <p>6. Curso de Análise e Melhoria de Processos – PAC/UNB</p> <p>7. Oficina Desenvolvendo Equipes – PAC/UNB</p> <p>8. Oficina de Gestão de Conflitos– PAC/UNB</p> <p>9. Curso de Gerenciamento de Projetos (Níveis Básico e Intermediário) – PAC/UNB</p> <p>10. Workshop de Comunicação Gerencial – PAC/UNB</p> <p>11. Workshop de Gestão do Desempenho – PAC/UNB</p> <p>12. Curso sobre uso de Sistemas e Processos de Administração de Pessoal (SIAPE e afins) – PAC/UNB</p> <p>13. Oficinas de Habilidades Sociais – PAC/UNB</p>
<p><b>COMPETÊNCIA 7:</b></p> <p><b>“amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais”</b></p>	

<b>Ações de Capacitação Correlatas – PAC/UFSC:</b>	<b>Ações de Capacitação Correlatas – Outras Instituições:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Curso: Tópicos em Saúde do Trabalhador</li> <li>2. Curso: Vida ativa melhorando a saúde – Vamos</li> <li>3. Curso: Desenvolvimento de Capital Psicológico Positivo</li> <li>4. Curso: Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho</li> <li>5. Programa Escola De Gestores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Curso de Formação de Gestores na área de Educação – PAC/IFSC</li> <li>7. Curso de Comunicação interna e feedback – PAC/IFSC</li> <li>8. Oficina de Trabalho em equipe – PAC/IFSC</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Oficina Desenvolvendo Equipes – PAC/UNB</li> <li>10. Oficina de Gestão de Conflitos – PAC/UNB</li> <li>11. Workshop de Comunicação Gerencial – PAC/UNB</li> <li>12. Workshop de Gestão do Desempenho – PAC/UNB</li> <li>13. Oficinas de Habilidades Sociais – PAC/UNB</li> </ol>

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Vê-se, no Quadro 26, que a proposta de ações de capacitação apresentada engloba ações que poderiam auxiliar no desenvolvimento das competências levantadas como as mais relevantes no contexto aqui analisado. Entretanto, optou-se por não detalhar as ações e apenas indicá-las, entendendo a vasta extensão dos programas que compõem os Planos de Capacitação das instituições pesquisadas. De qualquer forma, esses PACs estão inteiramente disponíveis nos sites relacionados no Capítulo 6, Referências.

Ainda sobre essa temática, neste momento, faz-se importante ressaltar a necessidade de capacitação indicada pelos gestores entrevistados, nas afirmações que seguem:

(...) uma capacitação mais formal, muitas vezes eu sinto que se faz necessária. Mas, nesse primeiro momento, ela não é viável a todos os diretores. Então o que eu coloco pra eles: eles participam de fóruns nacionais, encontros de dirigentes eles participam, sempre que possível, eles fazem interlocuções com outras unidades para também trocaram experiências, mas por exemplo, nenhum dos 3 têm mestrado na área de gestão universitária. Eu acho fundamental. Eu colocaria como muito importante. Sim, muito válido. Até



estamos inaugurando, agora no final de maio, a escola de gestores, onde os diretores irão participar, ação que vem com a capacitação, e tem também o Instituto de Gestão Latino-Americano Universitário – IGLU, um deles potencialmente, irá fazer o curso ano que vem. Então assim, a capacitação formal é fundamental, nós que não tivemos, assim, tempo nesse primeiro ano, que foi muito de ajustar algumas pedrinhas pra agora eles poderem avançar (E1, 2017).

A escola de gestão é fundamental. Ela é uma ação específica, acho que vamos chegar num momento em que vai ser pré-requisito a ocupar um cargo de gestão: ele estar preparado. Ainda, talvez, isso não seja possível, mas vai chegar um momento em que isso vai acontecer (E4, 2017).

Ainda sobre a relevância do plano de capacitação, cabe transcrever ao presente trabalho as palavras de um dos gestores que respondeu ao questionário, aqui identificado como sujeito 7, e disse que

o cargo de direção objeto deste estudo é de suma importância na PRODEGESP, tendo em vista ser o canal de conexão entre a Pró-Reitora e os setores do departamento. Deve o diretor, portanto, ter conhecimento técnico de pessoal, gestão e relacionamento, assim como deve saber liderar, motivar e criar condições favoráveis para a equipe. As competências relacionadas aqui são relevantes e o ideal seria o perfil de servidor que apresentasse, de uma forma equilibrada, todas essas características. Para isso, a capacitação e demais ações de desenvolvimento são necessárias (S7, 2017).

Sobre a forma com que essas capacitações deveriam ser oferecidas aos diretores de departamento, Antonello e Pantoja (2001) reafirmam a necessidade de customização das ações de capacitação à realidade dos seus participantes uma vez que todos os cargos profissionais exigem competências específicas, que poderão variar conforme o nível de conhecimento exigido ou o grau de prioridade dado

a ele em determinado momento, informação ratificada pelo entrevistado 3:

(...) a gente sabe que os diretores têm uma agenda e um tempo, muitas vezes, limitado. Muitas vezes, fazer aquela capacitação tradicional, onde tu tens uma série de atividades para fazer durante a semana, torna-se inviável. Mas a gente pode pensar em capacitações onde se tenham palestras, seminários, né, onde se reúnem para ouvir, onde naquele mesmo momento já tiram dúvidas, gera uma certa discussão, disponibiliza material complementar sobre aquela palestra para os gestores (...) talvez seja uma forma mais adequada. Até cursos de capacitação à distância funcionariam.

Ainda sobre a temática, Antonello e Pantoja (2001) destacam que qualquer ação de capacitação, quando se propõe a desenvolver competências, deve levar em conta aspectos como a conexão existente entre a competência e a atividade a ser realizada ou o problema a ser resolvido, o contexto ou situação profissional vivida e as categorias constitutivas da competência (CHA).

Assim, as ações de capacitação ora propostas devem ser constantemente revisadas, atualizadas e contextualizadas à realidade vivenciada pelas equipes de profissionais que compõem a PRODEGESP, visando aprimorar as competências dos seus diretores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

Este último capítulo traz as considerações a que se chega ao final dessa pesquisa, por meio do resgate do problema de pesquisa e dos objetivos específicos definidos para a sua resposta, assim como as recomendações de futuros trabalhos que o estudo enseja.

### **5.1 Considerações Finais**

Ao final deste trabalho, antes de resgatar efetivamente os objetivos inicialmente estabelecidos, propõe-se uma reflexão sobre o papel das pessoas nas organizações e o quanto a sua valorização e desenvolvimento podem aproximá-las do atingimento de suas metas e objetivos.

Tosta (2011) afirma que, atualmente, há uma crescente valorização do ser humano no ambiente organizacional, principalmente quando se reconhece nele um fator gerador de valor. Muito desse reconhecimento deve-se à influência do conhecimento (gerado, retido e/ou compartilhado pelas pessoas) como mola propulsora de uma nova vida organizacional, cuja complexidade exige altos níveis de competência dos seus gestores.

Neste estudo, o ambiente organizacional analisado foi o de uma Universidade, a UFSC, mais especificamente a sua Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), local dotado de estruturas e funcionalidades também complexas, multi-facetadas, composto por sujeitos de diferentes perfis, trabalhando com a grande e principal missão de formar pessoas para o exercício profissional em sociedade. Para conseguir cumprir a sua missão, a Universidade (e a PRODEGESP) precisa se adaptar às constantes mudanças, principalmente no que tange a sua gestão. Como resultado, exige-se desta instituição um corpo funcional mais capacitado, sensível às transformações pelas quais ela passa e que possua o devido respaldo para o seu desenvolvimento.

Isto posto, ao evidenciar a íntima relação entre o desenvolvimento das pessoas e o atingimento de metas organizacionais, vê-se conexão com a análise realizada nesta pesquisa, que teve como pergunta de pesquisa como desenvolver as competências gerenciais das chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC?

Buscando responder a esse questionamento, foram elencados cinco objetivos específicos, que culminaram na proposta de um plano de capacitação para as chefias estudadas. O primeiro objetivo específico traçado foi o de identificar as competências organizacionais da PRODEGESP/UFSC, que foi alcançado por meio da realização de duas entrevistas semi-estruturadas com os dois gestores máximos da Pró-Reitoria, a quem foi dado a oportunidade de elencar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, dentro do contexto organizacional vivido, que balizam as suas rotinas e atividades.

A análise das falas dos gestores entrevistados culminou na identificação de três competências organizacionais, que transitaram entre conhecer a legislação que suporta a gestão de pessoas no serviço público federal, a vontade e a habilidade de lidar com pessoas, compreendendo e respeitando seu caráter único e individual e a capacitação dos servidores de toda a UFSC, com o intuito de potencializar o seu desenvolvimento. Percebe-se, nessa análise, forte relação dessas competências organizacionais com a estratégia, objetivos e planos traçados pela PRODEGESP, fato que encontra respaldo também na teoria estudada, conforme relatado no Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados.

Como segundo objetivo específico, estabeleceu-se a definição das competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODEGESP/UFSC. Esse objetivo foi alcançado por meio de entrevistas com os dois dirigentes máximos da Pró-Reitoria e seus três diretores. Nessas entrevistas, foi questionado aos cinco gestores quais eram, na opinião deles, as competências gerenciais requeridas aos diretores de departamento da PRODEGESP.

A partir da transcrição e análise das falas dos gestores, foram definidas as competências requeridas aos diretores no desempenho dos seus cargos, ou seja, quais eram os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que o cargo exigia dos diretores. Essa lista de competências gerenciais foi posteriormente categorizada à luz da teoria. Essa definição resultou na construção da primeira etapa do segundo instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa, na qual foi perguntado aos dezessete sujeitos de pesquisa o grau em que cada competência era exigida do diretor de departamento.

Na sequência, foi questionado aos cinco sujeitos de pesquisa quais eram as competências gerenciais que os diretores de departamento efetivamente possuíam, com a intenção de atingir o terceiro objetivo específico desta pesquisa. Todos os entrevistados foram categóricos ao

afirmar que os gestores apresentavam todas as competências requeridas, visto que não ocupariam o referido cargo caso não as possuíssem. Entretanto, foram unânimes também ao afirmar que os níveis em que cada competência se fazia presente em cada diretor era diferente, o que gerou a segunda etapa do questionário, por meio do qual os respondentes deveriam apontar o grau em que cada competência se manifestava na atuação do diretor.

A tabulação dos dados extraídos dos questionários permitiu que se cumprisse o quarto objetivo específico, que era verificar o grau em que cada competência gerencial é requerida e em que grau se apresenta. Essa tabulação apontou que os graus de requisição e posse dessas competências, de uma maneira geral, ficaram muito próximos, os seja, o *gap* (ou lacuna) entre eles foi pequeno, ratificando o que os sujeitos entrevistados já haviam afirmado.

Ampliando a discussão, vale ressaltar as duas competências que receberam o maior grau de exigência, empatando com média aritmética de 4,88, quais sejam: “saber lidar com pessoas” e “saber gestar a equipe integralmente”, competências gerenciais que vão ao encontro das competências organizacionais previamente apontadas no início das entrevistas, o que sinaliza um ponto positivo, haja vista a correlação entre a prática vivenciada com o arcabouço teórico aqui estudado.

Dentre as competências que obtiveram menor grau de existência entre os diretores, três obtiveram média de 3,12, a menor dentre as 48 relacionadas. Essas competências são: “ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores”, “criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes técnicas realizem os seus trabalhos” e “amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais”. Essas três competências gerenciais foram avaliadas com grau 3, indicando que elas de fato existem em grau médio nos diretores. Importante destacar que, nas médias das respostas, nenhuma competência foi avaliada como existindo em grau FRACO ou MUITO FRACO nos diretores, o que ratifica a posição dos cinco gestores entrevistados quando afirmaram ser as mesmas as competências requeridas e existentes, variando apenas no nível em que o cargo requer e que os diretores possuem.

Diante dos resultados apontados, partiu-se para o alcance do quinto e último objetivo específico deste estudo, que era propor um plano de ação para o desenvolvimento das competências requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODEGESP/UFSC. Para que esse objetivo pudesse ser cumprido, inicialmente, foi realizada uma

contextualização acerca das capacitações existentes da UFSC, seu processo histórico de criação e linhas de desenvolvimento que defendem.

Desta forma, foram relacionadas as competências que poderiam ser desenvolvidas por meio das ações de capacitação oferecidas pela UFSC, por meio do seu Plano Anual de Capacitação (PAC/UFSC), visto que este seria o caminho mais acessível para capacitar os diretores. Contudo, as ações de capacitações ofertadas não contemplavam todas as competências gerenciais que necessitavam de desenvolvimento. Assim, foram procuradas ações de capacitação em outras instituições de ensino que tinham seus planos de capacitação disponíveis para consulta *on line*. Muito embora os servidores da UFSC não tenham acesso a todos as ações ali colocadas (visto que muitas são restritas a servidores da própria instituição), elas podem servir de modelo para a criação ou adaptação das ações já existentes, por esse motivo, foram sugeridas no plano de capacitação apresentado.

Por fim, ressalta-se que o objetivo geral proposto no Capítulo 1 da presente dissertação foi atingido, uma vez que foi demonstrado como desenvolver as competências gerenciais requeridas aos gestores a partir de ações de capacitação. O plano de capacitação aqui proposto apresenta-se como uma ferramenta que permite à PRODEGESP/UFSC capacitar suas chefias intermediárias, otimizando o seu desempenho. Não obstante, sempre é importante lembrar que as ações de capacitações representam apenas uma forma de desenvolvimento de competências, uma vez que estas podem ser aprendidas, modificadas e melhoradas por meio de outras experiências, como acrescentou o E4 (2017)

São diversas características que compõem o gestor; muitas podem ser aprendidas por capacitação ou formação oficial; outras são habilidades da pessoa mesmo, que tu vais aprender por observação, por comportamento, por vivência (...) então, quando tu tens uma pró-reitora que tem uma atitude positiva, isso reflete nas atitudes dos subordinados, diretores, né?

Sabe-se, contudo, que implementar ações de capacitação com vistas ao desenvolvimento de competências representa um grande desafio para as instituições, incluindo a UFSC. Nesse sentido, para além das contribuições aos diretores de departamento da PRODEGESP, entende-se também que este trabalho contribui com a política de gestão

de pessoas da UFSC, visto que traz à tona evidências que proporcionam sua efetiva melhoria e colaboram com o desenvolvimento de pessoas cujas competências caminhem na mesma direção que as da instituição.

## **5.2 Recomendações**

O presente trabalho teve como foco o desenvolvimento de competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC. Justamente por ter delimitado a sua análise a um cargo específico de uma Pró-Reitoria específica, recomenda-se que outros estudos acerca dessa temática sejam realizados, até mesmo para evidenciar possíveis mudanças e/ou estagnações tanto das competências quanto da realidade vivenciada.

Compreendendo que o número de gestores questionados restringiu-se àqueles ocupantes de cargos de chefia imediatamente subordinados aos diretores de departamento, sugere-se que a mesma sistemática aqui adotada seja novamente realizada abrangendo um público maior – talvez até todos os servidores da Pró-Reitoria –, contemplando as respostas de mais servidores, com o intuito de melhor embasar os resultados obtidos, uma vez que todos têm relação, ainda que não direta, com as chefias intermediárias estudadas.

Além disso, estudos que contemplem outros cargos de chefia da PRODEGESP mostram-se merecedores de análises que visem ao seu desenvolvimento, visto que, a exemplo dos diretores, carregam um viés político na sua investidura, o que pode fazer com que a sua indicação não receba a devida avaliação técnica.

Outra recomendação indicada ao final deste trabalho é a de estender as análises para as demais fases da gestão por competências, entendendo que o acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados com as ações de capacitação e a retribuição dos servidores por meio das competências por ele apresentadas representam importantes pilares do processo.

Ademais, importante mencionar que a metodologia utilizada neste estudo pode ser replicada por outras Pró-Reitorias com estruturas funcionais semelhantes à PRODEGESP, haja vista a relevância do cargo ocupado junto ao dirigente máximo e também junto à sociedade de uma maneira geral.

Com relação à proposta deste trabalho, se implantada, compreendendo que as competências são mutáveis ao longo do tempo,

recomenda-se que sejam realizados estudos periódicos junto à mesma população, visando entender como o aprendizado destas chefias ocorre, adequando às capacitações ao efetivo desenvolvimento das competências.



## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 4, out./dez. 2001, p. 14-25.

ALMEIDA, S. M. **Competências requeridas aos gestores em cargos de direção do Instituto Federal Catarinense – Campus Camboriú**. 268f. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

ALVES, E. F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilidades e limites das organizações. **Revista Eletrônica FAFIT/FACIC**, v. 02, n. 01, jan./jun. 2011, p. 14-25.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília. Out./Dez., 2006. p. 549-563.

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. São Paulo, 2008.

ANDRADE, M. V. M.; SANTOS, A. R. Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da universidade federal fluminense. **Anais do XIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004. Disponível em:  
<<http://www.ndc.uff.br/OLD2013/repositorio/Gest%20de%20pessoas%20no%20Servi%20P%20Fablico.pdf>>. Acesso em 21/02/2017.

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. Brasília: ENAP, 2010, p. 51-101.

APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de Pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **O&S**, v. 15, n. 45, abr./jun. 2008, p. 175-193.

ARAÚJO, K., GALEANO, R., VIEIRA, V.A. **A qualidade de vida no trabalho como fator de influência no desempenho organizacional.**

Disponível em:

<[http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=759](http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=759)>. Acesso em 24/09/2015.

BAUMAN, Z. **Identidade.** Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BECK, L. O. “Quem sabe faz a hora não espera acontecer”: a UFSC e a redemocratização. A UFSC na década de 1960: outras histórias. **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios.** Roselane Neckel e Alita Diana Corrêa Kückler (org.) – Florianópolis: UFSC, 2010.

BELFORT, R. M.; SANTOS, E. F. M. S.; TADEUCCI, M. S. R. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI.** Imperatriz, n. 2, p. 39-53, jan./jul., 2012.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas:** teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BERGUE, S. T. Especialização em gestão de pessoas no serviço público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. Brasília: ENAP, 2010, p. 31-47.

BRAND, A. F.; TOLFO, S. R. A natureza humana e o poder agir: há relação entre estes pressupostos na mobilização das competências profissionais? In: **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras.** LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. GIRARDI, D.; GARIBA, C. M. (Org.). Florianópolis: Pandion, 2009, p. 141-189.

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

\_\_\_\_\_ ; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em 22/07/2016.

\_\_\_\_\_ ; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

\_\_\_\_\_ ; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, 8(3), 32-49, 2007.

**BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>.

Acesso em: 24/04/2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006.

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 22/07/2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em:

24/04/2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112**, de 24 de julho de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)

[2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 22/07/2016.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 208**, de 23 de julho de 2006a. Dispõe sobre os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Disponível em:

<<file:///C:/Users/Administrador/Downloads/68C291215EBFE6BC832571B70066CEF9==Portaria==208%20-%202006.pdf>>. Acesso em: 23/02/2017.

BRITO, T. T. R.; CUNHA, A. M. O. **Revisitando a História da Universidade no Brasil**: política de criação, autonomia e docência.

Disponível em:

<http://periodicos.uesb.br/index.php/aprender/article/viewFile/4260/pdf/231>. Acesso em 14/02/2017.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARLETTO, B. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento das linhas de produção da indústria alimentícia: a visão dos seus gestores**. 2006. 127 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/36/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 22/02/2017.

CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L.; MARTINS, P. L. **Análise da gestão de pessoas na Administração Pública**: um estudo de caso. XII SEGeT. 2015. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>>. Acesso em 06/02/2017.

CHARLE, C.; VERGER, J. **História das Universidades**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. Ed, Porto Alegre: Penso, 2014.

DALMAU, M. B. L. D. **Competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário nas Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina**. Projeto de Pesquisa CAPES. Florianópolis, 2014.

DUARTE, V. M. N. **Pesquisa quantitativa e qualitativa**. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisa-quantitativa-qualitativa.htm>>. Acesso em 14/12/2016.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

ECO, U. **Por que as Universidades?** Disponível em: <<http://marcoanogueira.blogspot.com.br/2014/06/umberto-eco-por-que-as-universidades.html>>. Acesso em 24/04/2016.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2017. Disponível em: <<http://antigo.enap.gov.br/downloads/pndp.pdf>>. Acesso em: 21/02/2017.

\_\_\_\_\_. **Cursos e Seminários**. 2017. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/pt/web/pt-br/calendario-de-cursos-e-seminarios>>. Acesso em 27/06/2017.

FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. In: **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Editora UFPR. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28.pdf](http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28.pdf)> Acesso em: 14/02/2017.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: **Gestão por Competências**. DUTRA, J. S. São Paulo: Editora Gente, 2001, p. 9-23.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: **Competências**: conceitos, métodos e experiências. DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. São Paulo: Atlas, 2010, p. 31-50.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. Revista de Administração Contemporânea (RAC). Edição Especial, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em 22/07/2016.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E.S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Revista RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <[http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf\\_101](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf_101)>. Acesso em 06/02/2017.

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

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas: Princípios que mudam a Administração Universitária**. Florianópolis, 2001.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, 34 (3), 125-40, maio/jun. 2000. Disponível em: <<file:///C:/Users/Administrador/Downloads/6284-12076-1-PB.pdf>>. Acesso em 06/02/2017.

HAIR, J. et. al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARB, A. G. **As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil**. 2011. 233 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. **Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas.** Estação Científica Online. Juiz de Fora, n. 4, abr./mai., 2007. Disponível em: <http://victorparadela.com/Artigos/Artigo%20GC.pdf>>. Acesso em 23/02/2017.

IFSC. **Plano Anual de Capacitação.** 2017. Disponível em: [https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGP/capacitacao/TAE-Reitoria/PLANO\\_ANUAL\\_DE\\_CAPACITACAO\\_2016.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGP/capacitacao/TAE-Reitoria/PLANO_ANUAL_DE_CAPACITACAO_2016.pdf)>. Acesso em 27/06/2017.

LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; GIRARDI, D.; GARIBA, C. M. (Org.). **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras.** Florianópolis: Pandion, 2009. v. 1.

LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas.** V. 50, n. 4, São Paulo, out-dez/2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902010000400002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000400002)>. Acesso em 06/03/2017.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEAL, F. G. **Competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina.** 2015. 213f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

MACHADO, J. A.; LAVARDA, R. A. B. Os Papéis que o Middle Manager Desempenha na Formação e Implementação da Estratégia. **V Encontro de Estudos em Estratégias.** Porto Alegre, RS, 2011. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2011/2011\\_3ES329.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES329.pdf)>. Acesso em 06/03/2017.

MARTINS, B. B.; DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T.; TOSTA, H. T.; TECCHIO, E. L. **Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública** - uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, K. D.; RODRIGUES, L. M. A.; VALE, J. C. F.; ROSA, M. H. As competências contemporâneas do secretário executivo e a relação com as competências do middle manager. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**. São Paulo, SP, 2016. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400>>. Acesso em 06/03/2017.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 15, . 4, p. 731-747, jul./ago., 2011.

NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **MIT Sloan Management Review**. Abr. 1988. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/toward-middleupdown-management-accelerating-information-creation/>>. Acesso em 06/03/2017.

PEIXOTO, A. L. A.; SOUZA, J. A. J. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, UFSC, v. 8, n. 3, p. 240-260, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n3p240/30481>>. Acesso em 15/02/2017.



PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. F. P.; VANALLE, R. M. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 17, n. 1, jan./abr., 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112011000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112011000100006)>. Acesso em 15/02/2017.

PIRES, A. K. et. al. Gestão por competências em organizações de governo. **Escola Nacional de Administração Pública**. Brasília, 2005. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/documents/52930/585077/livro\\_gestao\\_competencias.pdf/cd493b19-485e-42b1-bc0e-27578a89faea](http://www.enap.gov.br/documents/52930/585077/livro_gestao_competencias.pdf/cd493b19-485e-42b1-bc0e-27578a89faea)>. Acesso em 22/07/2016.

PUCCI, V. R. **Competências gerenciais**: significado e importância. 2000. 217f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

RIBEIRO, R. M. C. **Os desafios contemporâneos da gestão universitária**: discursos politicamente construídos. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/IBERO\\_AMERICANO\\_IV/GT2/GT2\\_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro\\_GT2\\_integral.pdf](http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf)>. Acesso em 22/07/2016.

RIOS NETO, A. S. **Complexidade nas Organizações**. Disponível em: <<http://www.amb.com.br/portal/docs/artigos/Artigo%20-%20Complexidade%20nas%20Organiza.pdf>>. Acesso em 19/04/2017.

ROCHA, G. B.; SHINYASHIKI, G. T.; PASSADOR, C. S. Gestão de Pessoas em uma Universidade Pública Brasileira: conflito na Mudança do Modelo de Gestão. **XXXVI Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EOR919.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR919.pdf)>. Acesso em 20/02/2017.

RODRIGUES, I. A UFSC na década de 1960: outras histórias. **UFSC 50 anos**: trajetórias e desafios. Roselane Neckel e Alita Diana Corrêa Kückler (org.) – Florianópolis: UFSC, 2010.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. São Paulo: Atlas, 2001.

SARTORETTO, M. F. A. T. **Competências gerenciais: um estudo na Universidade Federal da Fronteira Sul**. 2016. 150f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2016.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. Brasília: ENAP, 2010, p.11-28.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, 62 (2), p. 167-183, abr./jun., 2011.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, 2005.

SINTUFSC. **História**. Disponível em:  
<[http://www.sintufsc.ufsc.br/?page\\_id=2712](http://www.sintufsc.ufsc.br/?page_id=2712)>. Acesso em 08/06/2017.

SOUSA, A. M. C. Gestão acadêmica atual. IN: COLOMBO, S. S. e RODRIGUES, G. M. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 97-110.

SOUZA, I. M.; KOBIYAMA, A. R. C. E. **Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais**. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Disponível em:  
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/>>. Acesso em 21/02/2017.

SOUZA, J. G. Evolução histórica da Universidade Brasileira: abordagens preliminares. **Revista da Faculdade de Educação PUCAMP**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 42-58, ago/1996. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/article/viewFile/461/441>>. Acesso em 14/02/2017.

THÉVENET, M. As competências como alternativa à gestão dos recursos humanos. In: **Competências: conceitos, métodos e experiências**. DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. São Paulo: Atlas, 2010, p. 297-303.

TORRES, A. A.; ZIVIANI, F.; SILVA, S. M. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **TransInformação**. Campinas, set./dez., 2012, p. 191-205. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v24n3/a04v24n3.pdf>>. Acesso em 23/02/2017.

TOSTA, H. T. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. 2011. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

UFBA. **Plano Anual de Capacitação**. 2016. Disponível em: <[https://capacitar.ufba.br/sites/capacitar.ufba.br/files/plano\\_de\\_capacitacao\\_2016\\_0.pdf](https://capacitar.ufba.br/sites/capacitar.ufba.br/files/plano_de_capacitacao_2016_0.pdf)>. Acesso em 27/06/2017.

UFSC. **A UFSC**. 2017a. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em 25/01/2017.

\_\_\_\_\_. **Apresentação da Prodegesp**. 2017b. Disponível em: <<http://prodegesp.ufsc.br/>>. Acesso em 22/01/2017.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019**. Universidade Federal de Santa Catarina. 2015. Disponível em:

<<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>. Acesso em 08/06/2017.

\_\_\_\_\_. **Portal da Capacitação**. 2017c. Disponível em: <<http://capitacao.ufsc.br/>>. Acesso em 20/06/2017.

\_\_\_\_\_. **Plano Anual de Capacitação 2017**. 2017d. Disponível em: <<http://capitacao.ufsc.br/files/2017/06/PAC-2017.pdf>>. Acesso em 20/06/2017.

UNB. **Plano Anual de Capacitação**. Disponível em: <[http://www.capitacao.unb.br/images/PAC\\_2017\\_diagramado.pdf](http://www.capitacao.unb.br/images/PAC_2017_diagramado.pdf)>. Acesso em 27/06/2017.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 1

**Data:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

#### **Competências organizacionais**

Neste trabalho, entende-se por competências organizacionais o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados. São o resultado da interação e compartilhamento de competências entre todos os indivíduos da organização, tendo forte conexão com os elementos da estratégia organizacional.

Considerando a PRODEGESP como uma organização e diante deste conceito, em sua opinião, **quais são as competências organizacionais da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)?**

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA 2

**Data:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

### Competências gerenciais requeridas aos diretores

Para fins de facilitar o entendimento sobre competências gerenciais, vale trazer à presente discussão a teoria do “Middle Manager”, ou Gerente Intermediário, que defende o papel desta chefia como um elemento articulador no processo de formação e implementação da estratégia organizacional.

Esta chefia intermediária representa um agente ocupante de uma posição-chave na organização, dotado de capacidades para combinar estratégias em nível micro e macro, apto a eliminar ruídos e flutuações no ambiente das organizações e, ainda, atuar como um facilitador do processo de autorrenovação e mudança institucional.

Assim, neste trabalho, as competências gerenciais são compreendidas como a capacidade de identificar problemas e oportunidades, organizar e mobilizar os recursos disponíveis para resolvê-los, englobando habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.

Diante do conceito apresentado, em sua opinião, **quais são as competências gerenciais requeridas aos Diretores dos 03 (três) Departamentos da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)?**

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA 3

**Data:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

### **Competências gerenciais existentes nos diretores**

Para fins de facilitar o entendimento sobre competências gerenciais, vale trazer à presente discussão a teoria do “Middle Manager”, ou Gerente Intermediário, que defende o papel desta chefia como um elemento articulador no processo de formação e implementação da estratégia organizacional.

Esta chefia intermediária representa um agente ocupante de uma posição-chave na organização, dotado de capacidades para combinar estratégias em nível micro e macro, apto a eliminar ruídos e flutuações no ambiente das organizações e, ainda, atuar como um facilitador do processo de autorrenovação e mudança institucional.

Assim, neste trabalho, as competências gerenciais são compreendidas como a capacidade de identificar problemas e oportunidades, organizar e mobilizar os recursos disponíveis para resolvê-los, englobando habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.

Diante do conceito apresentado, em sua opinião, **quais são as competências gerenciais existentes nos Diretores dos 03 (três) Departamentos da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)?**

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO Competências gerenciais requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação

Prezado (a) Gestor (a),

Eu, Mônica Scóz Mendes, acadêmica de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), estou escrevendo minha dissertação, cujo objetivo geral é “Analisar como desenvolver as competências requeridas aos gestores de nível intermediário da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)”, sob a supervisão da Professora Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

Desta forma, nesta etapa da coleta de dados, gostaria de contar com a sua colaboração para responder o questionário anexo. Ao participar, você contribui com a compreensão do fenômeno estudado e com possíveis melhorias no desenvolvimento dos gestores intermediários da PRODEGESP.

Trata-se de um questionário fechado, cujos dados não serão tratados individualmente, e sim, farão parte de uma composição juntamente com outros questionários respondidos. Em nenhum momento desta pesquisa seu nome ou cargo serão identificados, sendo assegurado, portanto, o sigilo das informações coletadas por meio deste.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, no fone (48) 9.8412-1177. Sendo assim, caso haja interesse em responder o questionário anexo, peço a gentileza de preencher os seguintes campos:

\_\_\_\_\_  
Nome do respondente

\_\_\_\_\_  
Assinatura do respondente

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Local e data



### INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO:

- A chefia intermediária analisada por esta pesquisa é o (a) **Diretor (a) de Departamento da PRODEGESP** (ocupante de Cargo de Direção – CD–4). Assim, as competências aqui relacionadas deverão ser avaliadas conforme a sua percepção, considerando o perfil do servidor ocupante deste cargo;
- O presente questionário é composto por duas etapas.
- Na **primeira etapa**, você deverá avaliar o grau em que a competência é requerida ao cargo de diretor do departamento, ou seja, o quanto ela é exigida do diretor no desempenho das suas atividades (situação ideal).
- Na **segunda etapa**, você deverá avaliar o grau em que a competência de fato existe no desempenho das atividades dos diretores, ou seja, o quanto ele apresenta essa competência na prática (situação real).
- Favor ler todas as competências apresentadas em cada um dos três grupos;
- Expresse sua avaliação atribuindo um grau de 1 a 5 aos indicadores de competência (linhas), como apresenta o quadro a seguir, assinalando uma das colunas.

#### Etapa 1: Grau em que a competência é requerida ao cargo de diretor

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<i>Muito Forte</i>	<i>Forte</i>	<i>Médio</i>	<i>Fraco</i>	<i>Muito Fraco</i>
Atribua o grau 5 se você achar que o cargo requer um grau <b>MUITO FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que o cargo requer um grau <b>FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que o cargo requer um grau <b>MÉDIO</b> da competência investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que o cargo requer um grau <b>FRACO</b> da competência investigada.	Atribua o grau 1 se você achar que o cargo requer um grau <b>MUITO FRACO</b> da competência investigada.

**Etapa 2:**  
**Grau em que a competência existe no desempenho das atividades dos diretores**

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<i>Muito Forte</i>	<i>Forte</i>	<i>Médio</i>	<i>Fraca</i>	<i>Muito Fraca</i>
Atribua o grau 5 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>MUITO FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>MÉDIO</b> da competência investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>FRACO</b> da competência investigada.	Atribua o grau 1 se você achar que o diretor apresenta um grau <b>MUITO FRACO</b> da competência investigada.

**ETAPA 1:**  
**Avaliação do grau em que a competência é REQUERIDA (exigida)**  
**ao cargo de diretor do departamento (situação ideal)**

<b>1. COMPETÊNCIAS PESSOAIS</b>					
- conhecer suas próprias limitações	5	4	3	2	1
- saber lidar com pessoas	5	4	3	2	1
- saber ouvir (respeitar a opinião do outro, sem impor a sua)	5	4	3	2	1
- saber acolher (ser receptivo)	5	4	3	2	1
- aprender com as mudanças	5	4	3	2	1
- respeitar as diversidades das pessoas	5	4	3	2	1
- ter sensibilidade	5	4	3	2	1
- estar presente	5	4	3	2	1
- procurar desenvolver-se por meio da capacitação	5	4	3	2	1

<b>2. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>					
- conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação)	5	4	3	2	1
- ter conhecimento técnico da área de gestão de pessoas	5	4	3	2	1
- ter conhecimento técnico referente às áreas do departamento	5	4	3	2	1
- conhecer os sistemas operacionais da PRODEGESP	5	4	3	2	1
- saber operacionalizar as legislações de gestão de pessoas	5	4	3	2	1
- conhecer a história da UFSC e da PRODEGESP	5	4	3	2	1
- conhecer os princípios, objetivos e metas da PRODEGESP	5	4	3	2	1

<b>3. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b>					
<b>3.1 Competências de Integração</b>					
- conhecer a sua equipe de trabalho, sua história, seus anseios e preocupações	5	4	3	2	1
- conhecer o trabalho desenvolvido por seus servidores	5	4	3	2	1
- entender a interligação entre os departamentos	5	4	3	2	1
- saber os efeitos que as ações do seu departamento têm sobre os demais departamentos da PRODEGESP e da UFSC	5	4	3	2	1
- compreender a UFSC como um todo (setores interligados)	5	4	3	2	1
- saber gestar a equipe integralmente	5	4	3	2	1
- envolver as equipes nos processos, nas decisões	5	4	3	2	1
- possibilitar o desenvolvimento dos seus servidores	5	4	3	2	1
- posicionar-se enquanto gestor da PRODEGESP e da Universidade (e não só do seu departamento)	5	4	3	2	1

<b>3. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b>					
<b>3.2 Competências de Relacionamento</b>					
- saber cobrar o melhor resultado das equipes	5	4	3	2	1
- gestar <i>com</i> as pessoas (e não <i>as</i> pessoas)	5	4	3	2	1
- agregar as pessoas	5	4	3	2	1
- buscar ver o outro com empatia	5	4	3	2	1
- estar aberto a compreender as pessoas	5	4	3	2	1

<b>3. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b>					
<b>3.3 Competências de Liderança</b>					
- ser líder	5	4	3	2	1
- ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores	5	4	3	2	1
- ser um gestor coletivo e colaborativo	5	4	3	2	1
- ser capaz de potencializar a sua equipe de trabalho	5	4	3	2	1
- ganhar a confiança das pessoas	5	4	3	2	1
- estimular a criatividade entre os seus servidores	5	4	3	2	1
- criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao desenvolvimento	5	4	3	2	1
- criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes técnicas realizem os seus trabalhos	5	4	3	2	1
- buscar a motivação das equipes	5	4	3	2	1
- buscar o melhor resultado	5	4	3	2	1

<b>3. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b>					
<b>3.3 Competências de Comunicação</b>					
<b>- amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais</b>	5	4	3	2	1
<b>- saber dialogar com suas equipes</b>	5	4	3	2	1
<b>- saber incentivar o diálogo entre as equipes</b>	5	4	3	2	1
<b>- ser o ponto de ligação entre a Pró-Reitora e demais servidores</b>	5	4	3	2	1
<b>- ter interlocução política com os outros segmentos da UFSC (técnicos, docentes e discentes)</b>	5	4	3	2	1
<b>- demonstrar a importância das atividades desenvolvidas pelas equipes</b>	5	4	3	2	1
<b>- compartilhar os objetivos organizacionais</b>	5	4	3	2	1
<b>- saber comunicar-se</b>	5	4	3	2	1

**ETAPA 2:**

**Avaliação do grau em que a competência de fato EXISTE no desempenho das atividades dos diretores (situação real)**

<b>1. COMPETÊNCIAS PESSOAIS</b>					
- conhecer suas próprias limitações	5	4	3	2	1
- saber lidar com pessoas	5	4	3	2	1
- saber ouvir (respeitar a opinião do outro, sem impor a sua)	5	4	3	2	1
- saber acolher (ser receptivo)	5	4	3	2	1
- aprender com as mudanças	5	4	3	2	1
- respeitar as diversidades das pessoas	5	4	3	2	1
- ter sensibilidade	5	4	3	2	1
- estar presente	5	4	3	2	1
- procurar desenvolver-se por meio da capacitação	5	4	3	2	1

<b>2. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>					
- conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle, avaliação)	5	4	3	2	1
- ter conhecimento técnico da área de gestão de pessoas	5	4	3	2	1
- ter conhecimento técnico referente às áreas do departamento	5	4	3	2	1
- conhecer os sistemas operacionais da PRODEGESP	5	4	3	2	1
- saber operacionalizar as legislações de gestão de pessoas	5	4	3	2	1
- conhecer a história da UFSC e da PRODEGESP	5	4	3	2	1
- conhecer os princípios, objetivos e metas da PRODEGESP	5	4	3	2	1

<b>3. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b>					
<b>3.1 Competências de Integração</b>					
- conhecer a sua equipe de trabalho, sua história, seus anseios e preocupações	5	4	3	2	1
- conhecer o trabalho desenvolvido por seus servidores	5	4	3	2	1
- entender a interligação entre os departamentos	5	4	3	2	1
- saber os efeitos que as ações do seu departamento têm sobre os demais departamentos da PRODEGESP e da UFSC	5	4	3	2	1
- compreender a UFSC como um todo (setores interligados)	5	4	3	2	1
- saber gestar a equipe integralmente	5	4	3	2	1
- envolver as equipes nos processos, nas decisões	5	4	3	2	1
- possibilitar o desenvolvimento dos seus servidores	5	4	3	2	1
- posicionar-se enquanto gestor da PRODEGESP e da Universidade (e não só do seu departamento)	5	4	3	2	1

<b>3. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b>					
<b>3.2 Competências de Relacionamento</b>					
- saber cobrar o melhor resultado das equipes	5	4	3	2	1
- gestar <i>com</i> as pessoas (e não <i>as</i> pessoas)	5	4	3	2	1
- agregar as pessoas	5	4	3	2	1
- buscar ver o outro com empatia	5	4	3	2	1
- estar aberto a compreender as pessoas	5	4	3	2	1

<b>3. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b>					
<b>3.3 Competências de Liderança</b>					
- ser líder	5	4	3	2	1
- ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores	5	4	3	2	1
- ser um gestor coletivo e colaborativo	5	4	3	2	1
- ser capaz de potencializar a sua equipe de trabalho	5	4	3	2	1
- ganhar a confiança das pessoas	5	4	3	2	1
- estimular a criatividade entre os seus servidores	5	4	3	2	1
- criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao desenvolvimento	5	4	3	2	1
- criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes técnicas realizem os seus trabalhos	5	4	3	2	1
- buscar a motivação das equipes	5	4	3	2	1
- buscar o melhor resultado	5	4	3	2	1

<b>3. COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b>					
<b>3.3 Competências de Comunicação</b>					
- amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais	5	4	3	2	1
- saber dialogar com suas equipes	5	4	3	2	1
- saber incentivar o diálogo entre as equipes	5	4	3	2	1
- ser o ponto de ligação entre a Pró-Reitora e demais servidores	5	4	3	2	1
- ter interlocução política com os outros segmentos da UFSC (técnicos, docentes e discentes)	5	4	3	2	1
- demonstrar a importância das atividades desenvolvidas pelas equipes	5	4	3	2	1
- compartilhar os objetivos organizacionais	5	4	3	2	1
- saber comunicar-se	5	4	3	2	1

**OBSERVAÇÕES:**


---



---



---



---



---

**Muito obrigada pela participação!**