



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS AOS GESTORES INTERMEDIÁRIOS DA UFFS

**Humberto Tonani Tosta**

Universidade Federal da Fronteira Sul

[humtosta@gmail.com](mailto:humtosta@gmail.com)

**Marcos Baptista Lopez Dalmau**

Universidade Federal de Santa Catarina

[dalmau@cse.ufsc.br](mailto:dalmau@cse.ufsc.br)

**Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta**

Universidade Federal da Fronteira Sul

[kellytosta@uffs.edu.br](mailto:kellytosta@uffs.edu.br)

**Edivandro Luiz Tecchio**

Universidade Federal da Fronteira Sul

[edivandro@gmail.com](mailto:edivandro@gmail.com)

### RESUMO

Com o objetivo de atender às necessidades de qualificação no serviço público, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNPD estabelece as diretrizes para a promoção da capacitação gerencial e tem como eixo central a gestão por competências. A Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS está inserida neste contexto, assim, este artigo tem como objetivo analisar as competências gerenciais requeridas para os gestores intermediários da mesma. Para isso foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, classificada como descritiva, aplicada, bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Como resultado, identificou-se dez competências gerenciais e cinquenta e oito indicadores, que tem como função demonstrar como a competência se manifesta em uma situação de trabalho, por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes. Neste ínterim, constata-se que estes gestores devem estar bem preparados para desempenhar de maneira efetiva suas funções e as competências dos mesmos devem estar alinhadas aos anseios da organização.

**Palavras-Chaves:** Competências gerenciais; Universidade; Gestão Universitária.

## 1 INTRODUÇÃO

O aspecto central da sociedade no século XXI é a caracterização do conhecimento como o ativo de produção mais importante, diante dos ativos tradicionais de mão de obra, capital e tecnologia, sendo este também o grande diferencial competitivo das empresas e dos países (ZABOT; SILVA, 2002; DRUCKER, 1999).

Observa-se também, nas últimas décadas, uma crescente valorização das pessoas. Isso se deve, em grande medida, as constantes mudanças com que se deparam as organizações e a necessidade de respostas mais rápidas, envolvendo questões cada vez mais complexas, como as novas formas de organização do trabalho e a mudança de postura das próprias pessoas (BITENCOURT; 2001).

Assim percebe-se que “as novas formas de trabalho possuem um ponto comum, a necessidade de participação mais efetiva das pessoas tendo como base o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências” (BITENCOURT, p. 18, 2001).

Envolvida nesse contexto, tem-se a figura da universidade. A universidade é uma instituição que possui como matéria-prima o conhecimento e existe para alavancar a sociedade e contribuir para seu desenvolvimento, por meio da formação de profissionais qualificados. Portanto, é uma instituição necessária para os caminhos de desenvolvimento de um país (TREVIZAN, 2004). Ela é uma das organizações mais complexas existentes na sociedade e, portanto, está diante da necessidade de um efetivo e eficiente sistema de gestão no sentido de atender não somente às suas necessidades internas, mas também, às demandas da sociedade (PESSOA, 2000).

Neste cenário, figura a Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, foco deste estudo, criada em 15 de setembro de 2009, pela Lei nº12.029. Por ser uma instituição nova, diversas são as demandas. É preciso, por exemplo, consolidar a pesquisa, a pós-graduação, as ações na área de extensão. No campo administrativo há também diversos desafios como a finalização do regimento geral, a consolidação e aprovação de seu plano de desenvolvimento institucional – PDI, entre outros. Portanto, além das dificuldades inerentes ao tipo de organização “Universidade”, como apresentado anteriormente, a UFFS enfrenta diversas outras dificuldades inerentes ao seu projeto de construção tão recente.

Na atualidade, as grandes dificuldades inerentes à gestão universitária residem no fato de não existirem parâmetros internos para comparação dos resultados, nem fluxos claros a serem seguidos, uma vez que tudo está em fase de construção, tudo está sendo feito pela primeira vez, conforme a necessidade surge. Em função do papel que os gestores universitários de nível intermediário desempenham e da complexidade das atribuições que lhe são inerentes, estes profissionais precisam estar preparados, devem ser competentes no desempenho de suas funções, alinhando-as com os anseios da organização. No entanto, em função do cenário apresentado, ainda não se tem na Universidade a clara percepção de quais seriam as competências necessárias aos seus gestores intermediários.

É fato que na administração pública federal, da qual a UFFS faz parte, existe a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, que, possui em suas diretrizes a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento. Nesse sentido, reforça-se a necessidade de se pensar na identificação do rol de competências que são pertinentes aos gestores intermediários da UFFS e em formas de desenvolvê-las.

Exposto isso, este artigo tem como objetivo **analisar as competências gerenciais requeridas para os gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. Para isso será definido um rol de competências gerências requeridas para estes gestores na visão dos dirigentes máximos da UFFS, bem como de especialistas em gestão universitária.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordadas as teorias que contribuem para a construção do marco teórico desta pesquisa. Os temas aqui discutidos são: competências, competências gerenciais, bem como sobre as universidades e o desenvolvimento de pessoas nas universidades federais.

### 2.1 Competências

Seja sob a perspectiva estratégica (competências organizacionais e competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas, o que se percebe no ambiente organizacional brasileiro é um crescente destaque para a noção competência (RUAS, 2005).

A noção competência surgiu a partir da constatação de uma forte mudança no modelo de julgamento avaliativo que as empresas faziam de sua força de trabalho e das modificações potenciais das práticas de gestão de recursos humanos. Este novo modelo de gestão de recursos humanos estava baseado em algumas premissas como: novas práticas de recrutamento; novo tipo de compromisso no que concerne a mobilidade interna; insistência inédita na responsabilização dos assalariados; e modificação dos sistemas de classificação e de remuneração (ZARIFIAN, 2008).

Autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993), associam a competência a qualificação profissional. Ela é vista como um conjunto de qualificações que permite um melhor desempenho no trabalho ou em determinada situação. Nesse contexto, as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa apresente um resultado melhor no trabalho (FISCHER et al, 2008).

Por outro lado, a partir dos trabalhos de Le Boterf (1994), Zarifian (1996) e Fleury (1995), foi possível contestar a definição de competência associada à qualificação e associá-la às realizações das pessoas e o que elas entregam ao meio onde se inserem. Nessa abordagem tem-se a competência em ação, onde o indivíduo sabe e mobiliza seu repertório em diferentes contextos (FISCHER et al, 2008).

A competência profissional, de acordo com essa nova abordagem, é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um determinado contexto. Ela é verificada na prática profissional de cada pessoa e a partir daí pode ser validada, competindo à organização da qual o indivíduo faz parte a identificação, a validação e o aprimoramento. Portanto, “competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2008, p.68).

Nesta definição fica clara a mudança que se apresenta ao modelo de posto de trabalho, pois a competência é realmente inerente ao indivíduo e não a qualificação para um emprego. Em outras palavras, a competência só se manifesta na atividade prática, é dessa atividade que poderá decorrer a avaliação das competências nela utilizadas (ZARIFIAN, 2008).

Ponto de destaque nas definições de competência apresentadas por autores como Zarifian (1996) e Le Boterf (1994) é o entendimento de que “só se pode falar em competência quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos” (DUTRA, 2010, p.30). Com base nas definições apresentadas pelas duas grandes correntes, Carbone et al (2009, p.43) destacam a definição de competência, em uma perspectiva mais integradora. Para eles a competência é

não apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso pela pessoa em dado contexto, em termos de

comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

O conceito de competência engloba não somente conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também o resultado desses três fatores que devem estar interligados. “O conceito de competência está baseado em três dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes), e engloba não apenas questões de ordem técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho” (DURAND *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10). Portanto, está ligado à consecução de determinado propósito e tais dimensões são interdependentes.

Percebe-se, a partir da definição do conceito de competência, a interdependência das dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes, pois a adoção de um comportamento no trabalho, diversas vezes, exige do indivíduo não somente a apropriação do saber, mas também habilidades e atitudes apropriadas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Verifica-se também que, uma competência só pode ser legitimada e efetivada por meio de sua observação em situações reais de trabalho. “Ninguém pode ser competente *a priori*, com base em capacidades desenvolvidas numa situação ocorrida no passado” (RUAS, 2005, p. 50).

## 2.2 Competências Gerenciais

Em função da influência que os gerentes normalmente desempenham sobre as competências ou desempenho de seus subordinados e como consequência, sobre os resultados das organizações, Brandão (2009) afirma que estudos sobre as competências gerenciais têm despertado interesse por parte dos teóricos, organizações e pesquisadores.

A noção de competência gerencial 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” (RUAS, 2005, p. 49). Competências gerenciais “são geralmente concebidas como resultados de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo” (ODERICH, 2005, p.90)

As competências importantes para o desempenho de tarefas gerenciais agrupam-se em quatro categorias principais: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. Essas categorias não são estanques, não são isoladas, mas se relacionam entre si (MAXIMIANO, 2004).

Para Schermerhorn Junior (1999, p.11), quando se fala do tema das habilidades e competências gerenciais se levanta a questão do aprendizado, “definido como uma mudança no comportamento decorrente da experiência”. O autor entende que o aprendizado é também uma habilidade, e esta afeta substancialmente o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional do gerente, por isso, se torna essencial entender o aprendizado como um processo contínuo, a partir das experiências e oportunidades diárias.

## 2.3 Universidade

A universidade apresenta como sua mais nobre função, do ponto de vista de contribuição para a sociedade, a preparação e formação de profissionais com pleno domínio de seu campo de atuação e dotados de uma formação integrada e humanista dos aspectos do mundo (SCHLEMPER JÚNIOR, 1989).

A universidade em seus quase nove séculos de aparecimento no Ocidente, tem procurado conhecer o homem e seu comportamento na sociedade, possibilitando o conhecimento de realidades até então fronteiriças da ciência por isso, tiveram papel

fundamental no desenvolvimento e aperfeiçoamento de grandes invenções e como consequência foram responsáveis por mudanças no comportamento humano da sociedade (MELO, 2002).

Ela é uma instituição que tem como matéria-prima o conhecimento e existe para alavancar a sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento, objetivando a formação de profissionais qualificados. Sendo assim, é uma instituição necessária que tem como missão os caminhos do crescimento dentro de oportunidades históricas, atendendo as necessidades do processo de desenvolvimento do país (TREVIZAN, 2004).

O artigo 207 define que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988)”. As universidades federais são regidas por diversas leis que regulamentam seu dia-a-dia. Estas leis definem a maneira como proceder desde o financiamento daquelas, sua forma de realizar compras até as políticas de gestão de pessoal. Sobre esta, será tratado especificamente sobre o desenvolvimento de pessoas.

#### **2.4 Desenvolvimento de pessoas nas universidades federais**

Nas Universidades Federais a administração de pessoas está fundamentada no cumprimento das legislações federais que tratam do assunto, sendo que a principal delas é 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. Esta Lei define diversos procedimentos de administração de pessoal, que vão 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.

Dentre as políticas estabelecidas no âmbito federal para a gestão de pessoas, têm-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 2006, que insere a gestão de competências na administração pública federal, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). A referida política foi concebida a partir do tripé da moderna gestão de pessoas – gestão por competência, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva das equipes de trabalho grande diferencial da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é o olhar aos comportamentos requeridos em determinada situação profissional e que se revelam num misto de conhecimentos, habilidades e atitudes, cabendo ao órgão público a identificação, a avaliação e validação de tais competências (INCRA, 2008).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal tem como finalidade a melhoria da eficiência, eficácia e 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, 2011).

Verifica-se que a PNDP fomenta ações de capacitação nos órgãos públicos federais, por meio do entendimento de que o desenvolvimento dos servidores é resultado de um processo contínuo de aprendizado e da necessidade de avaliação permanente dos programas implementados visando à melhoria contínua dos mesmos. 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.

Como estratégias para implementação da PNDP foram definidas a gestão de competência como referência, a priorização de capacitação das áreas de recursos humanos 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, 2011).

Mesmo incipiente, é visível que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal tem como foco o desenvolvimento de competências individuais alinhadas às competências dos órgãos da administração pública federal e a importância do desenvolvimento de competências gerenciais para os servidores que ocupam cargos de direção e assessoramento.

Com isso posto, passa-se a seguir para a apresentação dos procedimentos metodológicos que nortearam a construção deste trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo quanto à sua abordagem caracteriza-se por ser qualitativo, descritivo e aplicado. A mesma ainda pode ser classificada como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

Para situar os gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul, neste ponto é relevante destacar sua estrutura, uma vez que assim, visualiza-se a posição destes gestores perante a própria universidade, bem como permite comparação com outras estruturas, universitárias ou não.

Assim, o organograma da UFFS é composto pelo Reitor (cargo de direção nível 1), Vice-Reitor (cargo de direção nível 2), Pró-Reitores (existem cinco), Secretários Especial (existe um), Diretores de *Campus* (existem quatro) e Coordenador-Geral de Unidade (existem 2) (todos são cargo de direção nível 3), Diretores no *campus* sede em Chapecó (existem vinte e dois) e Coordenadores Administrativos e Acadêmicos nos *campi* (existem oito) (cargo de direção nível 4). Com isso, percebe-se que os gestores de nível intermediário correspondem aos cargos de direção nível 4. Os cargos de direção deste nível disponibilizados para a UFFS em sua lei de criação foram trinta.

São sujeitos dessa pesquisa: reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores de *campus* e os coordenadores de unidade, que, para fins desta pesquisa, doravante denominados de dirigentes máximos da UFFS.

Tem-se um segundo grupo de sujeitos, os especialistas, que são pessoas com reconhecida experiência em administração universitária, ou seja, são pessoas que já ocuparam, ou ocupam importantes cargos em universidade federal e/ou são pesquisadores do assunto. Tinha-se como objetivo entrevistar dez especialistas.

A coleta de dados para a pesquisa documental envolveu-se da análise de documentos históricos da UFFS como atos administrativos expedidos pelas autoridades competentes (lei de criação, portarias de criação de cargos e outras que dizem respeito à UFFS), entrevistas dos dirigentes máximos disponíveis, por exemplo, no Boletim Informativo e coleta de material institucional disponível tanto no site da instituição bem como aqueles impressos. Isto foi realizado com a finalidade de apresentar o perfil da instituição analisada (sua estrutura, seus fluxos, entre outros) e para levantar as influências do mesmo no modo em que os gestores intermediários atuam.

Quanto à entrevista foi semi-estruturada, utilizada para coletar os dados junto à alta direção da Universidade e aos especialistas com o objetivo de identificar as competências tanto da organização estudada como dos gestores intermediários e o papel desempenhado por estes na administração da UFFS.

Para a entrevista com a alta direção da universidade foi questionado sobre a visão de futuro que se tem da universidade, quais são seus objetivos, quais são as competências organizacionais que a UFFS tem que possuir e quais são as competências organizacionais que ela possui, foi ainda perguntado a estes, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes

necessárias aos gestores intermediários da universidade para auxiliar a organização a alcançar seus objetivos.

Dos dezesseis possíveis entrevistados, treze participaram da coleta de dados. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas e duraram em média 35 minutos, sendo os elementos identificados pelas falas dos entrevistados, transcritos e agrupados de acordo com as categorias de análise apresentadas a seguir. Esta etapa visou preencher uma lacuna, visto que na Universidade Federal da Fronteira Sul o planejamento estratégico está em fase embrionária e questões estratégicas ainda precisam ser definidas.

As entrevistas realizadas com os especialistas foram semelhantes as dos dirigentes máximos, divergindo somente em um aspecto. Os questionamentos foram feitos procurando identificar as competências organizacionais e individuais dos gestores intermediários das universidades federais, de maneira geral e não de uma em específico. Estas entrevistas também foram gravadas e a exemplo da dos dirigentes máximos, os elementos identificados foram transcritos. Para esta pesquisa foram consideradas especialistas pessoas que já ocuparam, ou ocupam importantes cargos em universidades federais e/ou são pesquisadores do assunto.

A limitação do número de entrevistas deu-se pelo critério de saturação, ou seja, as respostas dos especialistas começaram a repetir-se e percebeu-se que a probabilidade de que se acrescentasse algo novo seria ínfima.

A análise de dados foi realizada por meio do estabelecimento de relações, da análise de conteúdo das informações obtidas nas entrevistas e análise documental dos materiais coletados, correlacionando estas com a teoria. Assim, as análises não ficaram restritas ao olhar dos pesquisadores.

Cabe destacar que a universidade está em constante modificações, portanto a estrutura atual pode não coincidir plenamente com a estrutura existente no momento da pesquisa.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

De acordo com o site institucional da UFFS, a seguir são apresentadas as informações relativas à história e perfil institucional da mesma (UFFS, 2014). A criação da UFFS foi oficializada em 15 de Setembro de 2009, com a promulgação da Lei n 12.029. Neste ato, foram oficializadas também as cidades onde estão os *campi* da universidade e sua estrutura.

Em função do histórico de surgimento da universidade e o cenário onde se deu tal fato, a UFFS possui características que lhe são peculiares. Assim, a UFFS caracteriza-se por ser uma universidade pública, popular e de qualidade, comprometida com a formação de cidadãos conscientes e comprometidos com o desenvolvimento sustentável e solidário da Região Sul do País. Além disso, é uma Universidade democrática, autônoma, que respeita a pluralidade de pensamento e a diversidade cultural, com a garantia de espaços de participação dos diferentes sujeitos sociais (UFFS, 2014).

Suas metas são a de promover o desenvolvimento regional integrado — condição essencial para a garantia da permanência dos cidadãos na região, assegurar o acesso ao ensino superior como fator decisivo para o desenvolvimento das capacidades econômicas e sociais da região, a qualificação profissional e o compromisso de inclusão social e desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão como condição de existência de um ensino crítico, investigativo e inovador e a interação entre as cidades e estados que compõem a grande fronteira do Mercosul e seu entorno (UFFS, 2014).

Como visto, a UFFS possui uma estrutura multicampi e em três estados brasileiros, por isso sua administração ocorre em cinco lugares distintos. Ela possui como natureza jurídica o

regime autárquico, sendo vinculada diretamente ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de Chapecó, Santa Catarina (BRASIL, 2009).

Sua administração superior é exercida pelo Reitor e pelo Conselho Universitário. Em função de seu caráter de “em implantação”, os cargos de Reitor e Vice-Reitor da UFFS estão sendo exercidos em regime *pro tempore*, ou seja, por determinado tempo. Em sua lei de criação a UFFS estará implantada na forma que seu estatuto definir.

Compõe a Reitoria os cargos de Reitor, Vice-Reitor, Chefe de Gabinete, Assessor Especial do Reitor, Assessor do Reitor, Procurador-Chefe e Coordenador Geral de Consultoria Jurídica da Procuradoria Federal junto a UFFS, Pró-Reitores (existem cinco), Secretaria Especial (existe uma), Coordenação-Geral de Unidade (existem duas) e Diretores (existem 30). Já nos *Campi* existe a figura do Diretor do *Campus*, Coordenador Administrativo e Coordenador Acadêmico, um de cada por *campus* (UFFS, 2014).

Isso relativo aos cargos de direção existentes, pois no que tange às funções gratificadas, na UFFS como um todo, existem as de nível 1 a 5, onde Chefe de Departamento é nível 1, Chefe de Divisão é nível 2, Chefe de Setor, nível 3, Chefe de Serviço Especial nível 4 e Chefe de Serviço nível 5.

Objeto deste estudo, merece destaque o cargo de direção nível 4 que foram criados pela lei de criação da universidade e totalizam trinta cargos (BRASIL, 2009). Estes são relativos aos ocupantes de cargo de Diretores, no âmbito da Reitoria, e de Coordenadores Administrativos e Acadêmicos no âmbito dos *campi*.

Na Reitoria esses cargos são vinculados a uma Pró-Reitoria ou Secretaria Especial, ou ainda, diretamente ao Gabinete do Reitor, e somam no total vinte e dois. Já nos *campi*, existem apenas dois por *campus*, totalizando oito cargos.

A discrepância entre o número de cargos de direção nível 4 entre a Reitoria e as Direções de *Campi* é justificada pelo fato de que é na Reitoria onde estão as Pró-Reitorias e a Secretaria Especial existentes.

Tendo sido feita a apresentação da história, perfil, características e estrutura organizacional da Universidade Federal da Fronteira Sul, a seguir serão apresentadas a competências identificadas.

#### **4.1 Competências individuais requeridas em nível gerencial**

A partir de mapeamento das competências organizacionais realizado por Tosta (2011), é relevante destacar aquelas que a UFFS apresenta, pois, dessa forma, será possível visualizar as competências individuais que, se mensuradas, são necessárias desenvolver junto aos gestores.

Foram identificadas como competência organizacional o forte comprometimento social, caracterizado pela relação estreita da universidade com os movimentos sociais e com a sociedade de seu entorno, que ansiou pela sua instalação, a vontade de fazer diferente, de inovar nos processos, a responsabilidade com a coisa pública, a iniciativa empreendedora e existência de servidores qualificados em seu quadro, que passaram por um processo de seleção competitivo e por isso são a base de sustentação para suas operações e objetivos (TOSTA, 2011).

Já no que tange as competências requeridas para um dirigente de nível intermediário da UFFS, por meio da análise do material coletado junto aos dirigentes máximos desta universidade e especialistas em gestão universitária, quando foi questionado quais seriam os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para a execução efetiva das atividades nesse cargo, foram levantadas competências e indicadores destas. Os indicadores foram alocados em um primeiro momento de acordo com os pilares (CHA) que compõem a competência.

Neste íterim, no que se refere aos conhecimentos necessários para o desempenho das atividades de gestor intermediário, alguns relatos serão transcritos.

Quadro 01: Conhecimentos necessários

<b>Conhecimentos necessários</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição</b>
Dirigente Máximo 1	Conhecer a legislação universitária
Dirigente Máximo 2	Conhecer as políticas da universidade, suas diretrizes
Dirigente Máximo 3	Conhecimento legal
Dirigente Máximo 4	Ter conhecimento da região onde a instituição está inserida. Da dinâmica regional porque a universidade se relaciona com os atores da região
Dirigente Máximo 5	Conhecimento legal, de procedimentos, de fluxos dos trabalhos no âmbito da diretoria e universidade
Dirigente Máximo 6	Conhecimento da estrutura de funcionamento de uma instituição pública
Especialista 4	Saber o propósito específico do cargo que está ocupando. Conhecer bem a região de atuação.
Especialista 5	Entender de legislação
Especialista 6	Acho que está faltando muito conhecimento de legislação.

Fonte: Dados primários.

Nota-se que nas falas transcritas acima, há convergência na opinião tanto dos dirigentes máximo quanto dos especialistas no entendimento de que é fundamental que o gestor conheça a legislação de sua área, a universitária, o modo de operação da universidade e a região de atuação desta.

Quanto às habilidades necessárias foram obtidos os relatos apresentados no quadro 02.

Quadro 02: Habilidades necessárias

<b>Habilidades necessárias</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição</b>
Dirigente Máximo 2	Habilidade em interpretar as normas e elaborar atos administrativos
Dirigente Máximo 3	Quando se gerencia equipe, o diretor tem que saber potencializar as qualidades de cada um e minimizar os defeitos
Dirigente Máximo 7	Habilidade de conduzir, de motivar equipes, de comunicar, de articular pessoas. E saber lidar com as informações que têm acesso
Dirigente Máximo 11	Habilidade de articulação entre <i>campi</i> e reitoria
Dirigente Máximo 13	Habilidade de comunicação. E habilidade de resolver problema
Especialista 4	Capacidade de negociação. Capacidade de comunicação
Especialista 5	Habilidade de equacionar conflitos. Habilidade política

Fonte: Dados primários.

Mais uma vez as visões de ambas as classes de entrevistados convergem e se complementam, proporcionando, portanto, uma maior riqueza de indicadores de competência.

Já no que se refere à dimensão atitude, do querer fazer, ter determinação para fazer e os atributos dos gestores, por meio das entrevistas, obteve-se as seguintes afirmações conforme o quadro 04.

Quadro 03: Atitudes necessárias

Atitudes necessárias	
Entrevistado	Descrição
Dirigente Máximo 1	Ética profissional e pró-atividade
Dirigente Máximo 2	Leal a instituição. Vestir a camisa
Dirigente Máximo 3	Coragem para fazer algumas apostas e pagar o preço para ver o que vai acontecer, não tem como mensurar 100% todos os riscos e humildade.
Dirigente Máximo 4	Compromisso permanente com aquilo que ele desenvolve
Dirigente Máximo 5	Credibilidade. Confiança. Criatividade. Disposição para aprender
Dirigente Máximo 9	Ter iniciativa para cumprir da melhor maneira possível sua função
Dirigente Máximo 13	Pró-atividade tem a ver com capacidade de intra-empendedorismo, de ter ideias, mas não é só ser criativo, mas de colocar as ideias em prática.
Especialista 1	Empreendedor. Confiança no trabalho. Ser corajoso
Especialista 4	Envolvimento com o trabalho
Especialista 7	Comprometimento com os resultados da organização universitária

Fonte: Dados primários.

Dentre as atitudes citadas pelos entrevistados as que foram mais vezes citadas são a de pró-atividade, pois como afirma o Especialista 6, “nada vai cair no colo, tem que correr atrás”, e o comprometimento que a pessoa deve ter com a universidade e com o trabalho que desenvolve.

Além dos indicadores descritos, na coleta de dados junto aos dirigentes máximos e especialistas, algumas competências foram apresentadas. Estas adicionadas no rol de competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários. Foram elas:

Eu sintetizaria muita coisa como competência gerencial mesmo. É ter competência administrativa, tanto conhecimento, quanto habilidade, quanto atitude. Competência administrativa mesmo porque muitos não são da área de gestão, para quem é da área de gestão é um pouco mais fácil. Ter a cultura do planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Isso não é óbvio para muita gente, principalmente quando a gente fala em planejamento e controle, isso quase não acontece em muitos lugares, isso acaba sendo nulo. Então eu acho que dá para sintetizar como competência administrativa (Dirigente Máximo 13).

Competência de desenvolvimento de pessoas, de desenvolvimento e gestão de equipes, competência de relacionamento interpessoal, tanto internamente a universidade quanto externamente, competência global, capacidade de ver o todo (Especialista 3).

Considerando o contexto de desenvolvimento de competências para o exercício pleno de cargos de gestão de nível intermediário, destaca-se também a fala do Especialista 4 quando esse afirma a importância da preparação das pessoas para assumirem cargos de direção nas Universidades Federais:

Eu creio que o ideal seria que todos os que vão assumir um cargo de direção passassem por um período de treinamento, acho que é a única saída. Todos nós que assumimos cargos deveríamos passar por um período de treinamento intensivo para conhecer o funcionamento da administração pública, as regras básicas, como se dá sua gestão, seu planejamento, entre outros. Isso tudo ajuda (Especialista 4).

Tendo sido feito o levantamento e classificação dos indicadores de competência entre, conhecimentos, habilidades e atitudes, o próximo passo foi a identificação das competências e a alocação dos indicadores em cada uma das dez competências que surgiram a partir da

análise das entrevistas.

Foi feita também a categorização das competências baseadas nas categorias que Mintzberg (1986) utilizou para classificar os papéis dos executivos. Desta forma, as categorias classificatórias das competências para este trabalho foram interpessoal, informacional e decisória.

Estas categorias estão conceituadas conforme quadro 05.

Quadro 04: Conceito das categorias das competências

<b>Conceito das categorias das competências</b>	
Interpessoal	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o gerenciamento de pessoas, o relacionamento entre pessoas tanto internamente em equipe quanto externamente e a competência emocional do diretor no desenvolvimento de seu trabalho.
Informacional	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o acesso, trato, e disseminação das informações as quais têm acesso.
Decisória	Esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem a geração de novas ideias, a resolução de conflitos, ao gerenciamento de recursos e as negociações.

Fonte: Elaborado pelos autores

Como visto, o conceito de cada categoria foi elaborado com o objetivo de captar a essência da mesma, contemplando todas as competências identificadas para cada uma delas e considerando o contexto apresentado por Mintzberg (1986).

A distribuição das competências nas categorias foi feita de forma a considerar o escopo de cada uma delas, sendo que para a categoria interpessoal foram alocadas três competências e vinte indicadores. A categoria informacional teve duas competências e quatorze indicadores atribuídos. E a última categoria, a decisória, apresentou cinco competências e vinte e quatro indicadores.

Em continuidade serão apresentados quadros detalhando as informações explanadas anteriormente, por categoria.

No quadro a seguir, têm-se a categoria interpessoal com as competências de relacionamento, liderança e emocional, e seus respectivos indicadores. Estes terão a função de operacionalizar a competência, ou seja, demonstrar como ela se manifesta em uma situação real de trabalho, por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Quadro 05: Categoria Interpessoal

<b>Categoria Interpessoal</b>
<b>Competência de relacionamento</b>
Saber lidar com pessoas
Manter contatos com pessoas internamente e externamente à organização
Saber se relacionar com as diferentes diretorias
Saber lidar com as diferenças
Ser ético em suas ações
<b>Competência de liderança</b>
Saber conduzir equipes
Saber aproveitar o potencial dos membros da equipe
Saber desenvolver a equipe
Saber motivar a equipe
Conhecer técnicas de motivação
Ser exemplo de conduta no trabalho
Conhecer técnicas de gerenciamento de pessoas
Valorizar as ações positivas das pessoas
Ser um agregador de pessoas para o alcance dos objetivos da diretoria
<b>Competência emocional</b>
Saber lidar com pressão

Ter credibilidade perante a equipe e seus pares
Possuir confiança em si
Saber aprender
Ser humilde na sua relação com os subordinados
Reconhecer suas limitações

Fonte: Elaborado pelo autores.

O quadro referente à categoria informacional evidencia as competências levantadas por meio da análise das entrevistas, assim como os indicadores que operacionalizam as competências de comunicação e legal.

Quadro 06: Categoria Informacional

<b>Categoria Informacional</b>
<b>Competência de comunicação</b>
Saber ouvir as demandas da diretoria e dos atores da universidade
Saber ouvir críticas e sugestões
Saber dialogar com os diferentes atores da universidade
Habilidade para comunicar decisões com efetividade
Saber filtrar as informações
Saber buscar a informação
Ser o porta-voz da diretoria
<b>Competência legal</b>
Conhecer a legislação universitária
Conhecer a lógica operacional da universidade
Conhecer a natureza do trabalho educativo e em especial do universitário
Saber o propósito específico do cargo que ocupa
Conhecer a legislação que diz respeito às atribuições de sua diretoria
Conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público Federal
Saber compreender as diretrizes da organização

Fonte: Elaborado pelo autores.

As competências organizacionais, já apresentadas, além de demonstrar a visão dos dirigentes sobre aquelas que caracterizam a instituição, foram também utilizadas na composição do rol de competências gerenciais necessário aos gestores intermediários da UFFS. Isso se justifica, pois, o desenvolvimento de competências organizacionais passa necessariamente pelo desenvolvimento dos indivíduos que fazem parte da instituição, pois aquela é resultado da interação e compartilhamento desta.

Neste contexto, na categoria informacional, competência legal, pode se observar que constam indicadores resultantes do discurso dos dirigentes para aquelas competências organizacionais que deveriam ser desenvolvidas pela instituição, como por exemplo, conhecer a legislação universitária e conhecer a lógica operacional da universidade.

Por último é apresentada a categoria decisória. Esta é a que possui mais competências relacionadas, assim como, o maior número de indicadores. Estas são de empreendedorismo, global, geopolítica, de negociação e administrativa.

Nota-se que as competências geopolíticas, global e administrativa, não são comumente encontradas nas literaturas sobre o tema, porém, para realidade da Universidade Federal da Fronteira Sul foram relatadas como importantes.

Quadro 07: Categoria Decisória

<b>Categoria Decisória</b>
<b>Competência de empreendedorismo</b>
Ser criativo no desenvolvimento do trabalho
Ser um intra-empendedor
Ser pró-ativo antecipando-se às demandas
Saber buscar soluções
Saber criar situações favoráveis para que a equipe encontre soluções
Ser dinâmico no desenvolvimento do trabalho
Estar disposto a correr riscos (calculados)
<b>Competência global</b>
Capacidade de entender o contexto que cerca a universidade
Capacidade de visualizar os reflexos das ações na universidade como um todo
Capacidade de desenvolver ações considerando os objetivos da universidade como um todo
Saber traduzir a estratégia da organização em ações
<b>Competência geopolítica</b>
Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica
Conhecer os atores sociais que participaram da criação da universidade e seus anseios
Capacidade de visualizar os impactos da universidade na região
Saber articular as demandas da universidade com os diversos atores sociais envolvidos
<b>Competência de negociação</b>
Capacidade de articulação entre <i>campus</i> e Reitoria
Habilidade em equacionar ou resolver conflitos no âmbito da diretoria
Conhecer de técnicas de negociação
Habilidade de resolver problemas no âmbito da diretoria
<b>Competência administrativa</b>
Conhecer técnicas de planejamento
Conhecer técnicas de organização
Conhecer técnicas de coordenação
Conhecer técnicas de controle
Conhecer técnicas de comando

Fonte: Elaborado pelo autores.

A competência geopolítica é mais um exemplo da utilização do relato das competências organizacionais a serem desenvolvidas. Ela foi apresentada pelo Especialista 4 e esta diretamente vinculada aos indicadores, “conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica” e “conhecer os atores sociais que participaram da criação da universidade e seus anseios”, obtidos a partir da análise do discurso dos dirigentes máximo 2 e 11:

[...] o grande desafio da universidade é manter o entendimento do contexto que proporcionou sua criação e se envolver cada vez mais no processo de desenvolvimento regional (Dirigente Máximo 11).

[...] a necessidade de manter um diálogo permanente com o público externo à universidade” [...] (Dirigente Máximo 2).

Verifica-se, ao analisar o rol de competências identificadas para os gestores intermediários da UFFS, algumas específicas para sua realidade e história ímpar, dessa forma, a própria manifestação e mensuração necessitam de uma lente diferente, de uma lente ajustada a esta situação.

Assim sendo, pôde-se observar o processo de identificação das competências e indicadores que são relevantes na visão dos entrevistados, obtendo como resultado, o rol de competências requeridas para os gestores intermediários.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando que uma Universidade Federal possui diversas características que a distinguem de outras organizações públicas e privadas, e a instituição analisada se diferencia ainda das demais, pela sua história e tempo de criação, assim, optou-se por identificar as competências necessárias por meio de entrevistas com os dirigentes máximos da instituição e foram incluídos especialistas em gestão universitária, para não distanciar a análise da visão externa à instituição. A identificação ocorreu pelo questionamento de quais seriam os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o gestor intermediário.

Dessa forma, a definição do rol de competências foi realizada em função das competências identificadas, assim como, do levantamento dos indicadores que foram atrelados às competências que eles operacionalizam. Estes têm como função demonstrar como a competência se manifesta em uma situação real de trabalho, por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Obteve-se como resultado um rol composto por dez competências e cinquenta e oito indicadores. Aquele é dividido em três categorias, quais sejam: interpessoal, informacional e decisória.

Tendo em vista a relevância do papel dos gestores intermediários na estrutura da UFFS e a complexidade das funções que lhes são atribuídas, observa-se que estes profissionais necessitam estar bem preparados, devem ser competentes no desempenho de suas funções e as competências deles necessitam estar alinhadas aos anseios da organização.

## REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais - A Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1793>>. Acesso em: 09 set. 2010.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. Organização, Recursos Humanos e Planejamento. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1. p. 8-15, 2001. São Paulo. Disponível em: <[http://fortium.edu.br/blog/valeria\\_martins/files/2010/10/Compet%C3%A2ncia-e-desempenho.pdf](http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Compet%C3%A2ncia-e-desempenho.pdf)> Acesso em: 02 mar. 2011.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição: República Federativa do Brasil: 1988**. Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, n. 177, 16 set. 2009. Seção 1, p. 1.
- \_\_\_\_\_. **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: 02 mar. 2011.
- CARBONE, Pedro Paula, BRANDÃO, Hugo Pena, LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUTRA, Joel Souza. **Competência: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2011. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/downloads/pndp.pdf>> Acesso em: 09 maio 2011.
- FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko; RUAS, Roberto. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas**. In: DUTRA, Joel Souza, FLEURY, Maria Tereza Leme, RUAS, Roberto Lima (Orgs). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- INCRA, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Brasil). Plano Nacional de Capacitação dos Servidores do INCRA 2008-2011. Disponível em: [http://www.servidor.gov.br/pndp/arq\\_down/Plano\\_capacitacao.pdf](http://www.servidor.gov.br/pndp/arq_down/Plano_capacitacao.pdf). Acesso em: 20 mar. 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. 330 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa

de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MINTZBERG, Henry. **O trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de Administração).

ODERICH, Cecília. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. In: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Claudia Simone, BOFF, Luiz Henrique (org.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard**. 2006. 304f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1190.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2010.

RUAS, Roberto Lima. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Claudia Simone, BOFF, Luiz Henrique (org.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005

SCHERMERHORN JUNIOR, John. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHLEMPER JUNIOR, Bruno R. **Universidade e Sociedade**. In: VAHL, Teodoro Rogério, JUNIOR, Victor Meyer e FINGER, Almeri Paulo (org.). *Desafios da administração Universitária*. Florianópolis: Editora UFSC, 1989.

TOSTA, Humberto Tonani. **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.

TREVIZAN, Maria Júlia. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em Universidades Comunitárias**. 2004. 190 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4057.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2010.

UFFS - UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil). **Site Institucional**. Disponível em: <[www.uffs.edu.br](http://www.uffs.edu.br)>. Acesso em: 20 jan. 2014.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L.C. Mello. **Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e Tecnologia construindo a inteligência coletiva**: São Paulo: Atlas, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.