

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

HUMBERTO TONANI TOSTA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS AOS GESTORES  
INTERMEDIÁRIOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL

FLORIANÓPOLIS  
2011



HUMBERTO TONANI TOSTA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS AOS GESTORES  
INTERMEDIÁRIOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL

DISSERTAÇÃO apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

FLORIANÓPOLIS  
2011



HUMBERTO TONANI TOSTA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS AOS GESTORES  
INTERMEDIÁRIOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRON-  
TEIRA SUL

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção de título de Mestre em Administração e aprovada, em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de agosto de 2011

Profa. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.  
Coordenadora

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Orientador

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Membro

Prof. Leonardo Secchi, Dr.  
Membro

*“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.*

José de Alencar

## AGRADECIMENTOS

Este momento é de grande felicidade, pois é sinal de que o objetivo proposto foi atingido. Para isso, diversas foram as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente.

Por isso agradeço ao meu amor, Kelly, por estar sempre do meu lado, apoiando, incentivando e por entender a dificuldade do processo de realização de um mestrado e o *stress* gerado por ele.

À minha família, meus pais José e Ana que sempre me apoiaram e me incentivaram em todos os momentos da vida e também aos meus irmãos, tios, avós, primos, sogro, sogra e cunhado pela agradável convivência e apoio.

Ao Professor Marcos Dalmau, pela orientação, incentivo e pela amizade.

Ao Professor Pedro Melo por ter me apresentado o “mundo” acadêmico e pelo apoio de sempre.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Administração pela formação de qualidade proporcionada.

À Universidade Federal da Fronteira Sul pela receptividade para a realização do trabalho e pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal. Agradeço também a todos aqueles que aceitaram ser entrevistados e pela contribuição proporcionada.

Finalmente a todos meus amigos, em especial Edivandro, Andressa, Maurício e Patrícia, grupo este em que foram compartilhados grandes momentos de alegria e de aprendizado.

OBRIGADO!

## RESUMO

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.

Este trabalho teve como objetivo-geral “analisar quais são as competências gerenciais requeridas para os gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul”. Esta pesquisa quanto sua abordagem foi qualitativa para a realização da análise do discurso das entrevistas, as quais permitiram que o instrumento de coleta aplicado aos gestores intermediários da UFFS fosse construído. Em um segundo momento, fez-se uso de técnicas de estatística descritiva para realizar a análise dos dados obtidos pelos questionários aplicados com os gestores intermediários, onde foi utilizada a Escala Likert. Quanto aos fins, o presente estudo pode ser classificado como exploratório, descritivo e aplicado. Quanto aos meios de investigação, a mesma pode ser classificada como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Enquanto técnicas de coleta de dados foram utilizadas: a pesquisa documental, a entrevista semi-estruturada (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) e a aplicação de questionários do tipo misto, onde foi apresentado o rol de competência que foi identificado a partir das respostas dos dirigentes máximos e especialistas, e solicitado a atribuição do grau em que as competências apresentadas são requeridas. 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 estes com a teoria. Como resultado, as competências necessárias aos gestores intermediários da UFFS foram identificadas e classificadas por categoria, com seus respectivos indicadores. A categoria interpessoal apresentou três competências (emocional, liderança e relacionamento) e vinte indicadores, a categoria informacional, duas competências (legal e comunicação) e dez indicadores, e a categoria decisória, cinco competências (administrativa, negociação, geopolítica, global e empreendedorismo) e vinte e quatro indicadores. Após a verificação do grau em que a competência foi requerida e calculado a média percebe-se que para todas as competências apresentadas os



entrevistados atribuíram uma necessidade forte ou muito forte de existência. Afirmção esta ratificada ao se verificar que o grau mais citado para os indicadores (moda) dentro de cada competência, foi o de número 5 para nove de dez existentes. Apenas a competência geopolítica apresentou o grau 4, necessidade forte de existência. Portanto, as competências resultantes da identificação realizada por meio das entrevistas com dirigentes máximos e especialistas, foram validadas como necessárias pelos gestores intermediários, apresentando o grau forte ou muito forte. Desta forma, todas fazem parte da matriz de competências, com seus respectivos indicadores, que servem de parâmetro para a verificação da existência das mesmas. Por fim, foram apresentadas as diretrizes para um programa de desenvolvimento gerencial, considerando quatro fases: avaliação das necessidades, projeto, implementação e avaliação. Foram sugeridos quinze cursos divididos em três módulos: interpessoal, informacional e decisório. Além destes, foram sugeridas também ações para o desenvolvimento não somente da dimensão conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes, são elas: simulação de situações reais, reuniões semestrais de planejamento (já implementada pela instituição), visitas a outras universidades federais e implantação de um fórum de discussão composto por todos os gestores intermediários da UFFS. Sugere-se também que o programa seja presencial, e orientado tanto para o conteúdo quanto para o processo. A avaliação deste programa deve ser feita com base em quatro critérios: reação, aprendizado, comportamento e resultados.

**Palavras-Chave:** Competências. Desenvolvimento Gerencial. Universidade.

## ABSTRACT

This study aims "to consider what are the management competencies required for middle managers at the Universidade Federal da Fronteira Sul." This is a qualitative research in which refers to the discourse analysis of the interviews. These allowed the collection instrument applied to the middle managers from UFFS was built. After that, it was made use of descriptive statistics to perform analysis of data obtained by questionnaires with middle managers, where Likert Scale was used. As for the purpose, this study can be classified as exploratory, descriptive and applied. As for the means of investigation, it can be classified as bibliographic, documentary, field research and case study. Related to data collection techniques were used: documentary research, the semi-structured interviews (to collect the data from the University's senior management and specialists in order to identify the competencies of both the organization studied as the middle managers and the role by those in the administration of UFFS) and questionnaires of mixed type, where was presented the list of competencies that has been identified from the responses of top managers and experts, and requested the award of the degree to which competencies required are presented. Data analysis was done through the establishment of relations, the content analysis of information obtained in interviews and document analysis of materials collected and correlated these with the theory. Thus, the analysis was not restricted to the gaze of the researcher. As a result, the necessary competencies to UFFS middle managers were identified and classified by category, with their respective indicators. The interpersonal category included three competencies (emotional, relationship and leadership) and twenty indicators, the informational category, two competencies (legal and communication) and ten indicators, and decision-making category, five competencies (administrative, negotiation, geopolitics, global and entrepreneurial) and twenty-four indicators. After checking the degree to which competencies was required and its averaged, after analysis of the average, all competencies that the respondents displayed a strong need, or attributed very strong. Ratified the assertion is found that the degree most cited indicators (trend), within each competence, was number five to nine out of ten existing. Only the geopolitics competence had grade 4, strong need for existence. Therefore, the competencies results from the interviews conducted with top managers and experts, were validated as required by middle managers, with the degree strong or very strong. Thus, all make part of the array of competencies, with their respective indicators, which

serve as parameters for the verification of the existence thereof. Finally, were presented guidelines for a management development program, considering four phases: needs assessment, project, implementation and evaluation. Besides, were suggested fifteen courses divided into three modules: interpersonal, informational and decision-making. In addition, actions were also suggested to develop not only the knowledge but also skills and attitudes, they are: simulation of real situations, biannual planning (already implemented by the institution), visits to other universities and implementation of a discussion forum consisting of all the middle managers of UFFS. It is also suggested that the program be presencial, and guided both the content and the process. The evaluation of this program should be based on four criteria: reaction, learning, behavior and results.

**Keywords:** Competencies. Management Development. University.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos. ....	29
Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	32
Figura 3: As três dimensões da competência .....	34
Figura 4: Configurações organizacionais da noção competência .....	36
Figura 5: Competências individuais e organizacionais .....	41
Figura 7: Fases do treinamento e desenvolvimento. ....	109
Figura 8: Formulário para avaliação de reação .....	118

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Média das competências da categoria interpessoal .....	106
Gráfico 2: Média das competências da categoria informacional.....	106
Gráfico 3: Média das competências da categoria decisória.....	107

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Competências do profissional .....	32
Quadro 2: Desdobramento do CHA .....	35
Quadro 3: Tarefas gerenciais agrupadas em quatro categorias .....	39
Quadro 4: Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas.....	42
Quadro 5: Técnicas e procedimentos para identificação de competências .....	43
Quadro 6: Papéis do executivo.....	46
Quadro 7: Funções e responsabilidades dos cargos de direção.....	48
Quadro 8: Forma de coleta de dados para o atingimento dos objetivos específicos.....	61
Quadro 9: Escala de medição de competências .....	64
Quadro 10: Definição conceitual das categorias de análise antes do agrupamento de elementos.....	67
Quadro 11: Definição conceitual das categorias de análise após o agrupamento de elementos.....	67
Quadro 12: Definição operacional das categorias de análise antes da coleta de dados.....	68
Quadro 13: Definição operacional das categorias de análise após coleta de dados .....	68
Quadro 14: Atribuições da Diretoria de Gestão de Pessoas.....	77
Quadro 15: Capacitação Módulo I.....	78
Quadro 16: Capacitação Módulo II.....	79
Quadro 17: Capacitação Módulo III .....	79
Quadro 18: Competências organizacionais existentes .....	86
Fonte: Dados primários.....	86
Quadro 19: Competências organizacionais a serem desenvolvidas .....	87
Quadro 20: Papel do gestor intermediário na visão dos dirigentes máximos.....	89
Quadro 21: Papel do gestor intermediário na visão dos especialistas .....	90
Quadro 22: Conhecimentos necessários.....	92
Quadro 23: Habilidades necessárias.....	92
Quadro 24: Atitudes necessárias .....	93
Quadro 25: Conceito das categorias das competências.....	95
Quadro 26: Categoria Interpessoal.....	96
Quadro 27: Categoria Informacional .....	97
Quadro 28: Categoria Decisória.....	98
Quadro 29: Escala utilizada para medição das competências .....	99
Quadro 30: Proposição de cursos para o Módulo I – Interpessoal.....	112
Quadro 31: Proposição de cursos para o Módulo II – Informacional ....	112

Quadro 32: Proposição de cursos para o Módulo III – Decisória .....	113
Quadro 33: Matriz de competências para os gestores intermediários da UFFS .....	122

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Média da competência de relacionamento .....	100
Tabela 2: Média da competência de liderança .....	100
Tabela 3: Média da competência emocional .....	101
Tabela 4: Média da competência de comunicação.....	102
Tabela 5: Média da competência legal.....	102
Tabela 7: Média da competência global.....	104
Tabela 8: Média da competência geopolítica.....	104
Tabela 9: Média da competência de negociação.....	105
Tabela 10: Média da competência administrativa.....	105



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	23
1.2.2 Objetivos Específicos .....	23
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>25</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Competências.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Competências Gerenciais.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 Mapeamento de Competências.....</b>	<b>40</b>
<b>2.4 Os papéis dos Gerentes .....</b>	<b>45</b>
<b>2.5 Universidade .....</b>	<b>50</b>
<b>2.6 Desenvolvimento de pessoas nas universidades federais.....</b>	<b>53</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Caracterização e tipo de estudo .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Sujeitos da Pesquisa .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3 Coleta de dados.....</b>	<b>60</b>
<b>3.4 Análise dos dados .....</b>	<b>65</b>
<b>3.5 Limitações da pesquisa .....</b>	<b>69</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 A Universidade Federal da Fronteira Sul .....</b>	<b>70</b>
4.1.1 Estrutura organizacional.....	73
4.1.2 Gestão de pessoas na UFFS.....	76
<b>4.2 Competências organizacionais, papel do gestor de nível intermediário da UFFS e competências individuais requeridas em nível gerencial.....</b>	<b>80</b>
4.2.1 Competências organizacionais .....	81
4.2.2 O papel do gestor intermediário da UFFS.....	88
4.2.3 Competências individuais requeridas em nível gerencial.....	91
<b>4.3 Grau requerido das competências identificadas na visão dos gestores de nível intermediário da UFFS .....</b>	<b>99</b>
<b>4.4 Diretrizes sugeridas para o desenvolvimento gerencial da UFFS.....</b>	<b>108</b>
4.4.1 Avaliação das necessidades.....	109
4.4.2 Projeto .....	111
4.4.3 Implementação .....	116
4.4.4 Avaliação.....	117
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>124</b>

<b>5.1 Considerações Finais.....</b>	<b>124</b>
<b>5.2 Recomendações .....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA – DIRIGENTES MÁXIMOS .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA – ESPECIALISTAS.....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS DIRETORES (GESTOR INTERMEDIÁRIO).....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE D - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O CHEFE DA DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA UFFS .....</b>	<b>143</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados a contextualização do tema em estudo, seu problema de pesquisa, seus objetivos, tanto o geral quanto os específicos e a justificativa, considerando a importância, originalidade e a viabilidade, bem como sua estrutura geral.

## 1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa

Atualmente a sociedade encontra-se na era do conhecimento. As últimas décadas caracterizam-se por grandes transformações na vida organizacional, seja ela pública ou privada, onde a nova mola propulsora da nova ordem econômica que se apresenta é o conhecimento.

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).

Neste sentido visualiza-se que antiga vida organizacional, baseada no capital e uso intensivo da mão-de-obra, está desaparecendo rapidamente. A nova lógica representa uma mudança fundamental na forma como as organizações atuarão no futuro, sendo que somente as organizações capazes de desenvolver competências que seguem a nova lógica apresentarão maiores chances de continuar competindo. As pessoas que não acompanharem estas mudanças e não desenvolverem as novas competências exigidas se tornarão tão obsoletas quanto operários desqualificados em uma indústria de alta tecnologia (TREVIZAN, 2004).

Para Bitencourt (2001), como reflexo das mudanças no ambiente organizacional das últimas décadas, pode-se notar que há uma crescente valorização das pessoas, o que pode ser atribuído as mudanças constantes que se deparam as organizações e a necessidade de respostas mais rápidas e que abrangem questões mais complexas, como as novas formas de organização do trabalho e a mudança de postura das próprias pessoas.

Visto isso, 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).

Continuando, Bitencourt (2001) afirma que pesquisas recentes têm revelado que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas orga-

nizações que procuram promover mudanças internas a fim de obterem maior vantagem competitiva, não está no aspecto técnico, mas sim na resistência relacionada às questões que envolvem postura gerencial e ao relacionamento no ambiente de trabalho.

Neste íterim tem-se a figura da universidade que é uma instituição que possui como matéria-prima o conhecimento e existe para alavancar a sociedade e contribuir para seu desenvolvimento objetivando a formação de profissionais qualificados. Portanto, é uma instituição necessária para os caminhos de desenvolvimento de um país (TREVIZAN, 2004).

A despeito da diversidade do contexto cultural, político e econômico dos diferentes países, as universidades passam nos dias de hoje por um acelerado processo de transformação, na sua atual estrutura e em seus posicionamentos frente às demandas sociais emergentes. Tal fato é resultante das pressões quanto à redefinição de seus princípios e finalidades (PESSOA, 2000) (MELO, 2002).

Pessoa (2000) ratifica que uma das organizações mais complexas existentes na sociedade é a universidade 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.

Quando se analisa as universidades públicas, nota-se que a gestão tem sido permeada de dificuldades, que vão desde a escassez de recursos à rigidez da estrutura administrativa. A autonomia administrativa de seus gestores é restrita. A demissão de servidores é difícil, não se pode contratar ou promover servidores sem autorização, nem remanejar verbas orçamentárias, o que dificulta, sobremaneira, qualquer ação voltada à racionalização dos recursos. No entanto, não se pode afirmar que esta seja uma tarefa impossível (PESSOA, 2000).

À luz do exposto, pode-se afirmar que a universidade brasileira passa por um profundo repensar de seus papéis, sobretudo em função das mudanças exigidas pela atual sociedade. Como resultado deste repensar, intensifica-se a exigência de novas competências funcionais para o exercício de cargos administrativos neste *locus* (SOUZA, 2009).

Em razão das dificuldades que as universidades apresentam e de seus desafios, elas devem preocupar-se com a capacitação e desenvolvimento, não somente seu corpo docente, mas também de técnicos, especialmente a gerência, pois ela é o “alicerce de funcionamento da organização. São eles os responsáveis por propiciar e facilitar a capacitação de toda a sua equipe” (TREVIZAN, 2004, p.3).

Neste cenário apresentado, figura-se a Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, foco deste estudo. Criada em 15 de setembro de 2009, ela é resultado de uma política de expansão do ensino superior federal no país, iniciada em 2003 pelo Governo Federal. Caracteriza-se por ser uma instituição de ensino superior federal, pública e popular. Ela abrange os três estados do Sul do Brasil, em uma área conhecida como Mesorregião Fronteira do Mercosul.

Por ser uma instituição nova, diversas são as demandas. É preciso, por exemplo, consolidar sua pesquisa, sua pós-graduação, suas ações na área de extensão e no campo administrativo há também diversos desafios como a finalização do regimento geral, a consolidação de seu plano de desenvolvimento institucional – PDI, entre outros. Portanto, além das dificuldades inerentes ao tipo de organização “Universidade”, como apresentaram as autoras Pessoa e Trevizan, a UFFS enfrenta diversas outras dificuldades inerentes ao seu projeto de construção tão recente.

Para tanto, a tarefa de conduzir este processo é de sua equipe de dirigentes, que no nível estratégico, é exercida pela Reitoria, pelas Pró-Reitorias, pela Secretaria Especial, pelos Diretores de *Campi* e no *campus-sede*, pelos Coordenadores Gerais de Unidade. Atualmente estão constituídas as Pró-Reitorias de: Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Cultura, Administração e Infraestrutura e Planejamento e a Secretaria Especial de Obras. No nível tático, dentro de cada Pró-Reitoria, Secretaria Especial ou vinculada diretamente ao Reitor, em um nível intermediário, existe a figura das Diretorias, que são 22. Nos *campi* este nível intermediário é representado pelos coordenadores administrativos e acadêmicos em cada *campus*, somando 8 coordenadores. No total são 30 ocupantes que exercem suas atividades em um nível comparado com a literatura de nível gerencial ou gerência de nível intermediário.

No contexto de sua implantação, 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, a medida que a necessidade surge. Neste fato, têm-se a dificuldade dos dirigentes em buscar espelhamento na experiência de pares e na sua própria experiência, dentro da realidade da UFFS.

Em função do processo de construção da universidade, seu planejamento estratégico está em fase de elaboração e o que se tem para guiar as ações da mesma são intenções estratégicas, freqüentemente presentes

nos discursos de seus dirigentes máximos, como ser uma Universidade reconhecida por popular, de qualidade, e participe do desenvolvimento da região de abrangência.

No dia-a-dia de trabalho à medida que as atividades são desenvolvidas novas demandas surgem. Portanto, não se consegue planejar uma etapa, pois esta é sufocada por uma nova. No meio deste turbilhão, têm-se os gestores de nível intermediário que devem atender às necessidades urgentes e ao mesmo tempo, procurar formas de antecipar demandas. Além disso, é papel dos gestores intermediários traduzir as intenções estratégicas em ações.

Em função do papel que os gestores universitários de nível intermediário desempenham e da complexidade das atribuições que lhe são destinadas, estes profissionais precisam estar bem preparados, devem ser competentes no desempenho de suas funções e as mesmas devem estar alinhadas aos anseios da organização.

Desta forma, tendo em vista a dificuldade administrativa apresentada e o papel que os gestores intermediários da UFFS desempenham, fica latente a necessidade de se criar mecanismos que permitam a capacitação e o desenvolvimento destes profissionais para que possam externalizar suas competências e colocá-las à disposição das situações que se apresentam. 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 de que na administração pública federal, da qual a UFFS faz parte, existe a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, que, dentre as diretrizes desta política, tem-se 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 seus gestores intermediários e em formas de desenvolvê-las a partir do que foi identificado.

Sobre a PNDP, verifica-se que é uma política inovadora na medida em que pretende tornar os servidores aptos a formular, implementar e avaliar as políticas públicas visando dentre outros objetivos a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Possui, em seu ínterim, o propósito de adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da organização (INCRA, 2008).

Exposto o papel que os gestores universitários da UFFS possuem em sua estrutura administrativa, a necessidade de se identificar o rol de competências necessárias para esses gestores e o incentivo do governo

federal para o desenvolvimento de seus servidores de nível gerencial, esta dissertação tem como objetivo responder à seguinte pergunta norteadora:

**Quais são as competências gerenciais requeridas para os gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul?**

## **1.2 Objetivos**

A definição dos objetivos é uma etapa essencial da pesquisa para que a pergunta norteadora possa ser respondida. Assim, tem-se a definição de seus objetivos geral e específicos para alcançar esse fim.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as competências gerenciais requeridas para os gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) definir o rol de competências gerenciais requeridas para os gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul, na visão de seus dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária;
- b) verificar o grau em que cada competência é requerida na visão dos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul;
- c) propor uma matriz de competências gerenciais para os gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul; e
- d) sugerir diretrizes para um programa de desenvolvimento gerencial para a Universidade Federal da Fronteira Sul.

## **1.3 Justificativa**

Segundo Lakatos e Marconi (2007) a justificativa constitui uma exposição sucinta, porém completa das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa. As autoras ainda consideram este item de suma importância, pois, geralmente, este é o elemento que contribui diretamente na aceitação da pesquisa pelas pessoas ou por entidades que irão financiá-lo.

No que tange aos critérios que foram utilizados para a escolha do tema, para o presente estudo foram utilizados os critérios propostos por Castro (1978) quais sejam: importância, originalidade e viabilidade.

Visto isto, percebe-se que um dos temas da área de administração que têm mais intensamente transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial é o que trata do conceito de competência e de sua apropriação no espaço organizacional (FISCHER et al, 2008).

E a crescente discussão sobre o tema gestão por competências, tanto na academia quanto nas organizações, tem-se dado destaque em torno da noção de competência no trabalho e suas implicações (BRANDÃO, 2007).

Desta forma, no que tange ao tema deste estudo, a gestão de competências e mais especificamente a gestão das competências gerenciais, Bitencourt (2001) afirma que pesquisas têm revelado que as maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações que buscam mudanças internas com vistas a uma maior competitividade não estão nos aspectos técnicos, mas em questões que remetem a uma postura gerencial e ao relacionamento no ambiente de trabalho.

Ainda na percepção da autora, no cerne da questão de gerenciamento de pessoas, é necessário rever as práticas relacionadas à formação gerencial, onde conceitos e práticas de competências parecem mais adequados. Buscando privilegiar práticas que despertem para o desenvolvimento de competências a partir da realidade organizacional e práticas de trabalho, privilegiando a identidade e especificidade das organizações.

No que diz respeito ao desenvolvimento de competências gerenciais verifica-se que é uma área que, apesar de possuir reconhecida importância, tem sido pouco desenvolvida nas organizações, onde ainda prevalece a visão tradicional de qualificação (BITENCOURT, 2001).

Na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), faz-se necessária a identificação das competências que na visão de especialistas em gestão universitária e de seus dirigentes máximos, são necessárias para os gestores universitários de nível intermediário. Desta forma, abrem-se possibilidades de desenvolvimento das competências gerenciais que estejam em consonância com a intenção estratégica da UFFS.

Assim, o presente trabalho pode ser caracterizado como importante, pois no momento de construção de processos e dos grandes desafios que a UFFS enfrenta para colocar a disposição da comunidade da qual faz parte, uma universidade pública, popular e de qualidade, levanta-se a questão do desenvolvimento de seus gestores de nível intermedi-



ário, visando o desenvolvimento de competências gerenciais que estejam alinhadas aos objetivos da organização.

Outro fato que permite que se rotule esta pesquisa como importante é a existência da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a qual todos os setores de desenvolvimento de pessoas devem se reportar para a criação de mecanismos para o alcance dos objetivos que ali são propostos. Sendo um deles a promoção de capacitação gerencial para os servidores que desempenham atividades de direção e assessoramento.

Salienta-se também a importância do mesmo, no que se refere à sua contribuição para a academia, no momento que auxiliará como instrumento de consulta e orientação à realização de trabalhos futuros com temas correlatos.

Quanto ao critério de originalidade, Castro (1978) diz que um tema é original quando os resultados do mesmo têm o potencial de nos surpreender. Em função da importância que o desenvolvimento de competências tem na vida das organizações e tendo em vista que a Universidade Federal da Fronteira Sul é uma instituição recém-criada e que ainda não há na organização estudo realizado sobre o tema, esta pesquisa pode ser caracterizada como original.

Já a viabilidade de um projeto, de acordo com Castro (1978), é o conceito tangível dos critérios apresentados, pois ao se considerar os prazos, os recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade de informações e o estado da teorização a respeito, percebe-se a possibilidade de realização da pesquisa.

Na questão de disponibilidade de informações é relevante destacar o acesso que o pesquisador tem as mesmas, uma vez que é servidor da Universidade pesquisada e constatou o interesse do tema em conversas com dirigentes da mesma. Aceitação inclusive demonstrada pelo seu dirigente máximo à época em que se iniciou o estudo.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

A presente pesquisa, com o objetivo de facilitar a exposição dos fatos levantados e a compreensão dos leitores, está dividida em cinco capítulos.

O primeiro deles é a introdução, onde se faz uma contextualização do assunto a ser tratado, a apresentação dos objetivos a serem alcançados, a justificativa da escolha do tema e a estrutura.

No segundo capítulo é feito o levantamento teórico sobre os temas de competências, competências gerenciais, mapeamento de compe-

tências, o papel dos gerentes, o contexto do surgimento das universidades e suas características e, por fim, sobre o desenvolvimento de pessoas nas universidades federais.

No terceiro, é apresentada a metodologia do trabalho, onde são trabalhadas: a caracterização e tipo de estudo, sujeitos da pesquisa, a coleta de dados, análise de dados e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo é onde se encontra a apresentação dos resultados da pesquisa, perpassando a apresentação da história, perfil e estrutura organizacional da UFFS, as competências organizacionais identificadas na pesquisa, o papel do gestor intermediário, as competências individuais requeridas, em nível gerencial, o grau em que são requeridas as competências identificadas na visão dos gestores intermediários e as diretrizes propostas para o desenvolvimento gerencial.

Já o quinto capítulo diz respeito às considerações finais, considerando a exposição dos objetivos propostos e como os mesmos foram alcançados e as recomendações para trabalhos futuros sobre o tema.

Há ainda as referências das obras utilizadas para este trabalho e os apêndices A, B, C e D, que apresentam os roteiros para entrevista com os dirigentes máximos da UFFS, especialistas e o Chefe da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas e o questionário aplicado aos gestores intermediários.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordadas as teorias que contribuem para a construção do marco teórico desta pesquisa sob o aspecto de sua evolução e importância no gerenciamento de pessoas nos dias de hoje. Os temas aqui discutidos são: competências, competências gerenciais, mapeamento de competências, os papéis dos gerentes, bem como sobre as universidades e o desenvolvimento de pessoas nas universidades federais.

### 2.1 Competências

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo, “motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas” (FISCHER et al, p.31, 2008).

De acordo com Dutra (2010), a inadequação das abordagens tradicionais de gestão de pessoas teve sua emergência durante a década de 60 e consolidaram-se no início dos anos 80, proveniente de duas fontes de pressão, o ambiente em que as organizações se inserem e as pessoas que nelas trabalham.

Essas duas fontes de pressão demandaram, em função da crescente importância do elemento humano para construir e manter diferenciais competitivos para a organização, revisão de conceitos, premissas, técnicas e ferramentas (DUTRA, 2010).

Dentro deste contexto de mudanças, surgem temas como competências, que enquanto referencial dentre os princípios e práticas da gestão de pessoas no Brasil, tem despertado um crescente interesse.

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).

Na visão de Dias et al (2008) uma das questões que aparentemente estão no centro do debate sobre o conceito de competência é que mesmo com sua aparente simplicidade conceitual, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa. Sua aplicação não aceitaria um tratamento homogêneo, pois em geral, acompanha a utilização de práticas gerenciais difundidas nas organizações.

No que tange a evolução da discussão de competências, Ruas (2005) ressalta que se a perspectiva mais estratégica de noção de competência tem origem em uma construção mais recente, o mesmo não ocorre com sua dimensão individual, cuja construção é mais antiga e heterogênea.

Segundo Zarifian (2008, p.21) “foi em meados dos anos 80 que a temática da competência começou, com alguma insistência, a surgir nas empresas, e que pesquisadores e consultores começaram a se interessar por ela”.

No entanto, Fischer et al (2008) indicam que foi em 1973, por David McClelland, que pela primeira vez o conceito de competência foi proposto de forma estruturada, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência que eram aplicados para a seleção de pessoas. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Fischer et al (2008) expõem que outro expoente na estruturação do conceito é o autor Boyatzis que a partir da descrição de determinado cargo procurou fixar ações ou comportamentos esperados.

No entanto, ainda de acordo com os autores, foram Le Boterf e Zarifian, que exploraram o conceito associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.

No cerne da análise da evolução dos conceitos de competências é relevante destacar o contexto em que cada uma se apresenta. Ruas (2005) destaca que o extenso debate que se originou sobre competência estava associado à idéia de qualificação e tinha como plano de fundo um ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical. Por isso o foco na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis, em sua maioria.

Na outra ponta, a discussão dos anos 1990, apresentava um ambiente de intensificação da reestruturação produtiva, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades e, por fim, a crise nos sindicatos de trabalhadores. Aqui predomina o desenvolvimento de capacidades que podem ser mobilizadas em situações imprevisíveis (RUAS, 2005).

A figura a seguir ressalta as características de cada contexto onde a noção de qualificação e posteriormente a noção de competência se desenvolveram.

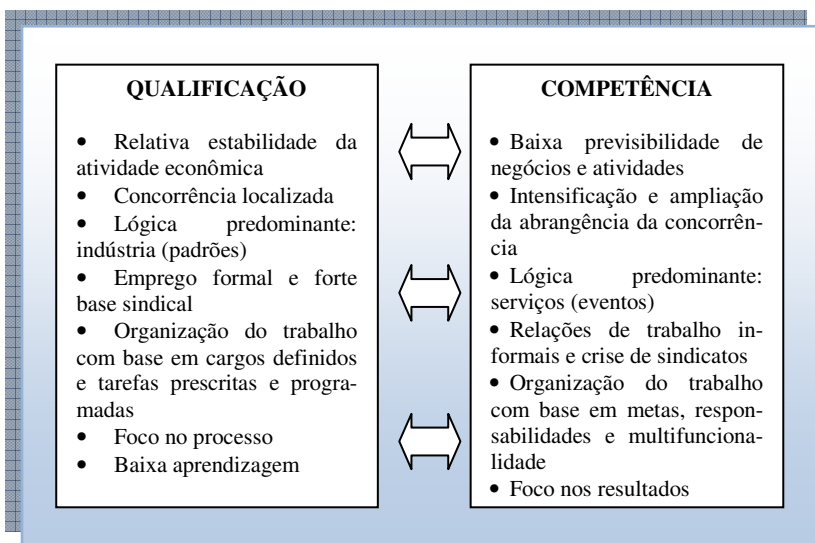


Figura 1: As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.

Fonte: Ruas (2005, p. 37)

Como observado na figura 1, o ambiente que permitiu o surgimento da noção de qualificação era caracterizado pela relativa estabilidade econômica, concorrência localizada, emprego formal, organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas, entre outros fatores.

Já no surgimento da noção de competência, o plano de fundo era marcado pela intensificação da concorrência, pelas relações informais de trabalho, foco no resultado e pela imprevisibilidade das situações, desta forma, têm-se as atenções voltadas para o desenvolvimento do indivíduo para que em situações diferentes, as competências deste fossem postas em prática.

Para clarificar as diferenças de enfoque entre as abordagens, as mesmas serão discutidas na sequência.

Competência é vista como um conjunto de qualificações que permite um melhor desempenho no trabalho ou em determinada situação por alguns autores, em sua maioria, norte-americanos que desenvolveram suas pesquisas nos anos 70, 80 e 90. Assim, 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. Esta linha de pensamento tem como principais expoentes os

autores McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993) (FISCHER et al, 2008).

Por McClelland (1973) foi desencadeada a abordagem comportamental que é baseada principalmente no desempenho diferenciado, onde a competência é avaliada em termos de comportamento real e definida com base nas características básicas do indivíduo, conhecimentos e motivações (MCCLELLAND, 1973 *apud* RUTH, 2006).

Boyatzis por sua vez, tinha como foco nos comportamentos passíveis de observação e seu modelo previa que aspectos psicológicos estavam relacionados a três fatores, a motivação, a auto-imagem e papel social e habilidades (BOYATZIS, 1982, *apud* BITENCOURT, 2001).

Como conceito de competência o autor apresentava que estas “são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização” (BOYATZIS, 1982, p.23 *apud* BITENCOURT, 2001, p.27)

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).

De acordo com Le Boterf (1994) a competência de um indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento específico, é, no entanto, o resultado de três eixos: a formação da pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional. Portanto competência é para o autor “um agir responsável. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional” (LE BOTERF, 1994 *apud* FLEURY; FLEURY 2008, p.29).

Zarifian (2008) diz que competência profissional 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 po-

derá decorrer a avaliação das competências nela utilizadas (ZARIFIAN, 2008).

Portanto, competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esse atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade (ZARIFIAN, 2008).

Ponto de destaque nas definições de Zarifian e Le Boterf 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.

Fleury e Fleury (2008, p.30) entendem por competência “um saber responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para ilustrar o conceito exposto, os autores apresentam a figura a seguir, onde se tem as competências profissionais necessárias ao indivíduo e a dinâmica delas na interação com a organização de forma a agregar valor social e econômico.

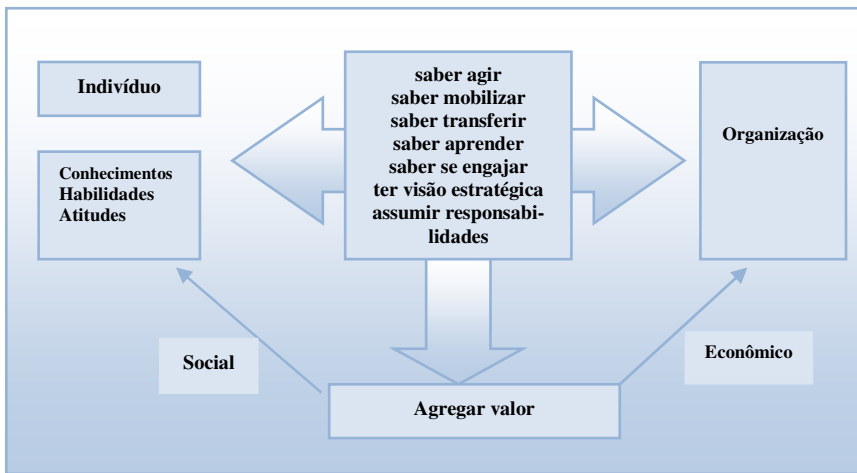


Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: Fleury e Fleury (2008, p. 30)

Em complemento ao exposto pela figura 2, Fleury e Fleury (2008) apresentam algumas definições para as competências profissionais como se pode observar a seguir:

Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>– saber o que faz e por que faz</li> <li>– saber julgar, escolher, decidir.</li> </ul>
Saber mobilizar	- saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
Saber comunicar	- compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>– trabalhar o conhecimento e a experiência</li> <li>– rever modelos mentais</li> <li>– saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.</li> </ul>
Saber comprometer-se	– saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	– ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	– conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Quadro 1: Competências do profissional

Fonte: Fleury e Fleury (2008, p. 31)



Com visto no quadro 1, são sete as competências que um profissional deve por em prática com o objetivo de proporcionar ganho econômico à organização e social ao indivíduo.

Bitencourt (2001, p.30) apresenta um conceito de competência que dá foco à questão processual e contextual em que a articulação e interação são aspectos fundamentais para o indivíduo, organização e sociedade, onde competência é

o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.

Esta é uma abordagem dinâmica que privilegia a análise de competências a partir da definição de noção e seleção de atributos de competência, desenvolvimento e formação, acompanhamento e avaliação (BITENCOURT, 2001).

Para Durand (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10) “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”. Portanto, está ligado à consecução de determinado propósito e tais dimensões são interdependentes, como ilustrado na figura 3, a seguir.

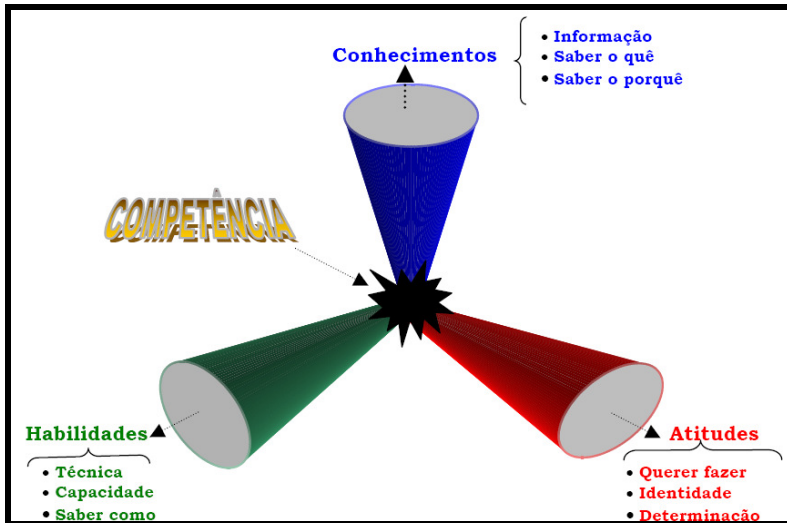


Figura 3: As três dimensões da competência

Fonte: Durand (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10)

Percebe-se a partir da definição e ilustração do conceito de competência, proposto por Durand, 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).

Na discussão sobre competências, Leme (2005) a define em termos de três pilares. Conhecimento é o saber. Habilidade é o saber fazer, é utilização do conhecimento no dia-a-dia. Já a atitude é o querer fazer, é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de determinado conhecimento.

O autor apresenta ainda a classificação de competência em dois grupos: competências técnicas e competências comportamentais, onde a primeira diz respeito a tudo o que um profissional precisa saber para desempenhar sua função. Já a segunda é tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar como diferencial dos demais e tem impacto positivo em seus resultados.

Portanto, como desdobramento desta definição e classificação, a partir dos pilares tem-se a representação a seguir.

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

Quadro 2: Desdobramento do CHA

Fonte: Leme (2005, p. 18)

Desta forma, saber e saber fazer são competências técnicas, enquanto querer fazer é competência comportamental.

Já no que se refere à efetividade e legitimação de uma competência, Ruas (2005, p.50) endossa que esta só ocorre por meio de situações reais de trabalho, ou seja, em condições específicas de trabalho. “Ninguém pode ser competente *a priori*, com base em capacidades desenvolvidas numa situação ocorrida no passado”.

Outro ponto relevante a ser destacado para a discussão das competências individuais é o conceito de entrega que Dutra (2010) apresenta. Para ele, considerar as pessoas pela capacidade da entrega fornece uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas. Desta forma, o que se verifica é que ao se avaliar as pessoas pelo que elas fazem (a partir do conceito de cargos) e não pelo que entregam, cria-se uma lente que distorce a realidade.

A partir da análise das diferentes abordagens sobre competências, percebe-se com maior nitidez a possibilidade de integrar a gestão de pessoas a estratégia da organização através das competências organizacionais, nesse sentido, tem-se de um lado as competências próprias da organização e de outro as pessoas com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não por aquela (FISCHER et al, 2008).

Na visão de Dutra (2010) ao se colocar lado a lado as pessoas e a organização o que se pode verificar é um processo contínuo de trocas, onde a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, as preparando para novos desafios profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. Por outro lado, as pessoas ao se desenvolverem transferem para a organização seu aprendizado, auxiliando-as a enfrentar novos desafios.

Ao analisar as competências sob a ótica da organização a ênfase reside nos aspectos conceituais da empresa em termos de estratégia, negócio e competitividade (*core competence*), já na ótica das pessoas tem-se como foco a formação e o desenvolvimento das competências individuais. Dessa forma, verifica-se “a importância da articulação entre

a estratégia da empresa e a formação e capacitação dos gestores permitindo, dessa forma, não apenas um melhor desempenho, mas gerando novas perspectivas para ambos” (BITENCOURT, 2001, p.32).

Ruas (2005) destaca que é possível pensar em competência sob pelos menos duas formas: a coletiva e a individual e por meio destas, a noção de competência quando adotada de maneira formal na organização, transitará nas três instancias da empresa: nível organizacional, funcional ou de áreas e individual. No nível organizacional aparece como dimensão coletiva e no plano funcional, das áreas ou macroprocessos da empresa, aparece na dimensão coletiva e individual. O quadro a seguir ajuda a clarificar a definição apresentada.

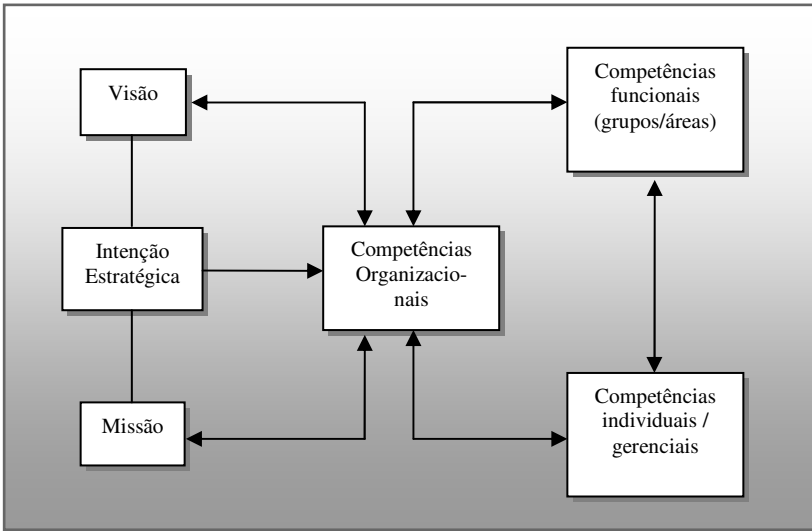


Figura 4: Configurações organizacionais da noção competência  
Fonte: Ruas (2005, p.42).

Ainda de acordo com Ruas (2005), no nível corporativo e sob a forma de competência coletiva, a competência organizacional está ligada aos elementos da estratégia da organização (missão, visão e intenção estratégica). Para o autor esta noção de competência passou a ser explorada a partir da propagação do conceito de *core competence* dos autores Prahalad e Hamel em 1990.

Prahalad e Hamel (1990) apresentam o conceito de competências essenciais como sendo as características da organização que a permite obter vantagem competitiva no mercado que se insere, faz uma contribu-

ição significativa para os benefícios percebidos pelos clientes e são difíceis de imitar. Para os autores, outra característica para as competências essenciais está ligada ao aprendizado coletivo na organização que envolve pessoas em todos os níveis e funções.

As condições apresentadas e associadas à concepção de competências essenciais fazem destas “um tipo de competência organizacional bastante raro e que propicia amplo diferencial competitivo” (RUAS, 2005, p.43).

Com base nessas considerações percebe-se que não se pode pensar em competências individuais sem posicioná-las atreladas às competências organizacionais, pois os resultados das pessoas devem estar direcionados para os objetivos da organização. Com isso, as pessoas ao desenvolverem suas tarefas estarão focadas no seu desenvolvimento e nas possibilidades de fazer carreira. Por outro lado, “parâmetros e instrumentos de gestão de pessoas também estarão direcionados de forma consistente e coerente com a estratégia da organização” (DUTRA, 2010, p.26).

O conceito de competência essencial apresentado pelos autores Prahalad e Hamel (1990) possui um enfoque na questão da diferenciação da organização perante as outras, considerando o ambiente onde está inserida. Portanto, está vinculada a comparação entre organizações, ou seja, à competitividade.

Dessa maneira, para este trabalho será utilizado o enfoque dado à noção de competência organizacional apresentado pelo autor Ruas (2005), que trata da competência organizacional como resultado da interação e compartilhamento de competências entre todos os indivíduos da organização, pois no nível organizacional, competência aparece como dimensão coletiva.

O enfoque deste trabalho está na perspectiva individual de competência. Portanto, são discutidas, no tópico seguinte, as competências gerenciais necessárias aos ocupantes de cargos de nível gerencial, considerando seu papel de tradutor das estratégias da organização em ações que permitam o alcance destas.

## **2.2 Competências Gerenciais**

Na dimensão das competências individuais, incluem-se as competências gerenciais que Ruas (2005, p.48) define como “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação”. Esta será trabalhada neste tópico.

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.

Nesse sentido, torna-se necessário refletir as questões relacionadas à formação gerencial, tendo em vista a importância dada às habilidades e atitudes que dificilmente são desenvolvidas via treinamento tradicional (BITENCOURT, 2001).

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).

Na visão de Oderich (2005, p.90) as 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.”

Sobre o conceito de competência gerencial, o autor Schermerhorn Junior (1999), a define como uma habilidade ou característica pessoal que contribui para o alto desempenho no trabalho gerencial.

Para Carletto (2006, p.48), “competências gerenciais são capacidades mais específicas de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão”.

Já, Maximiano (2004) afirma que competências gerenciais são conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma pessoa desempenhar atividades e estas são desenvolvidas por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social.

Ao se analisar as definições propostas pelos autores supramencionados ficam claras a existência de pontos-chaves. As mesmas vinculam a competência gerencial a um saber combinatório de conhecimentos, habilidades e atitudes que se manifesta somente a partir da ação em determinado contexto.

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).

O quadro a seguir expõe as competências definidas por Maximiano (2004) além de sua definição e alguns exemplos que possibilitam a clareza no entendimento.

Competências	Definição	Exemplos
Intelectuais	Referem-se a todas as formas de racionar. São usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de pensar racionalmente;</li> <li>• Habilidade conceitual, que compreende a capacidade de pensamento abstrato e que se manifesta por meio da intuição, imaginação e criatividade.</li> </ul>
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de entender e atitude de aceitar a diversidade e singularidade as pessoas.</li> <li>• Capacidade de entender o processo de motivação e usar os princípios de motivação adequados a cada pessoa e grupo.</li> <li>• Capacidade de entender os princípios da Liderança e de efetivamente liderar indivíduos e grupos.</li> <li>• Capacidade de comunicação.</li> </ul>
Técnicas	Abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência técnica é produto de alguma forma de aprendizagem e de experiência prática.</li> </ul>
Intrapessoais	Compreende as habilidades que Henry Mintzberg chamou 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimento do próprio cargo, de seus requisitos e seu impacto sobre a organização.</li> <li>• Capacidade de compreender, analisar e controlar o próprio comportamento, em particular as emoções.</li> <li>• Capacidade de compreender e analisar o comportamento alheio, em particular as emoções alheias.</li> <li>• Capacidade de aprender com a própria experiência e com a experiência alheia.</li> <li>• Capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades.</li> </ul>

Quadro 3: Tarefas gerenciais agrupadas em quatro categorias  
 Fonte: Maximiano (2004, p. 41-42)

O quadro 3 apresenta a contribuição de Maximiano (2004) no que diz respeito às competências necessárias aos ocupantes de cargos de nível gerencial, onde a habilidade conceitual (categoria intelectual), a capacidade de motivar e de liderar equipe (categoria interpessoal) e conhecimento sobre a atividade (categoria técnica) são complementadas pela categoria intrapessoal, na qual o autor utiliza o conceito de Mintzberg para explicar a categoria.

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.

Le Boterf (apud DAL´AGNOL, 2004) destaca a importância dos gestores desenvolverem um saber combinatório, o que define como capacidade de articulação das competências dos indivíduos e das competências coletivas das equipes ou das unidades. Ratifica ainda que o maior desafio dos gestores é o de conjugar os interesses da organização com os interesses profissionais.

Com o intuito de conhecer quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa faz uso para o desempenho de suas atividades no trabalho, é necessária a identificação. Para tanto a seguir será trabalhado o assunto de mapeamento de competências.

### **2.3 Mapeamento de Competências**

O processo de mapeamento de competências busca como resultado o perfil de competências, de um setor econômico, uma função ou ainda de uma área ocupacional. Para isso é necessário “ultrapassar o limite que é dado pelas formas antigas de captação dos saberes, saber – fazer, saber – ser e saber agir das pessoas” (CARDOSO, 2006, p. 24).

Para Dalmau e Tosta (2009) por meio da utilização do mapeamento de competências também é possível saber quais são as competências que não estão sendo utilizadas e as que não apresentam nenhum diferencial para a organização e principalmente para o profissional.

O mapeamento de competências, fundamentalmente propõe-se a identificar o *gap* ou lacuna de competências existentes na organização, proporcionando informações para o gerenciamento destas lacunas. Objetiva-se com isso, a redução das discrepâncias entre as competências



disponíveis na organização e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

De acordo Brandão e Bahry (2005) a eliminação ou redução das lacunas de competências deve ser precedida pela prévia identificação das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico.

Para Dalmau e Tosta (2009) quando são comparadas as competências do cargo com as competências exigidas pela organização pode-se obter o rol de necessidades de desenvolvimento profissional.

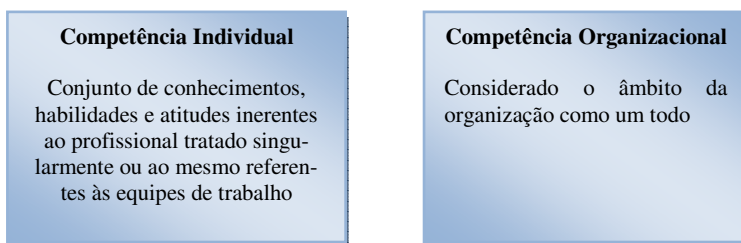


Figura 5: Competências individuais e organizacionais  
Fonte: Dalmau e Tosta (2009, p 47)

Os autores Brandão e Bahry (2005) enfatizam que quando não há na organização ações com vistas à captação ou desenvolvimento de pessoas, a lacuna entre as competências organizacionais e as competências individuais tendem a crescer, uma vez que a complexidade do ambiente em que as organizações estão inseridas são bastante dinâmicas e novas competências são exigidas frequentemente. Ressaltam também que as competências internas já existentes na organização podem se tornar obsoletas com o passar do tempo, assim, é necessário realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e desenvolvimento de competências.

No que tange o processo de mapeamento de competências, Carbone et al (2009) definem como passo inicial a identificação das competências, tanto da organização como dos indivíduos que são necessários para o atingimento dos objetivos organizacionais. Para isso normalmente se realiza, em primeira instância, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional.

Independente dos métodos e técnicas aplicados ao mapeamento de competências alguns cuidados devem ser considerados para a descrição de competências. É indicado, segundo Carbone et al (2009), descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. O comportamento pode ser descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação, sendo a ele acrescido, sempre que possível, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Ainda pode-se incluir um critério que indique um padrão de qualidade ou nível de desempenho considerado satisfatório.

No quadro a seguir os autores exemplificam o exposto acima.

<b>Comportamento (verbo + objeto da ação)</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Edita Texto	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo Word
Comunica-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Utilizando diferentes veículos de comunicação (telefone, fax, internet)
Realiza análises financeiras	Com acurácia	Utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Quadro 4: Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas

Fonte: Carbone et al (2009, p.57)

Carbone et al (2009) endossam que quando não se tem uma descrição clara das competências, há uma tendência dos funcionários as interpretarem da forma que lhes for conveniente, por isso da importância da descrição.

Ainda de acordo com os autores, deve-se adotar cuidados metodológicos na descrição das competências. Portanto, deve-se evitar: a construção de descrições longas e a utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão das pessoas; ambigüidades; irrelevâncias e obviedades; duplicidades; abstrações; e a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos passíveis de observação no trabalho (CARBONE et al, 2009).

Para obter boas descrições de competências, os autores sugerem:

- a) utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos passíveis de observação trabalho, como, por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar e formular;

- b) submeter às descrições à crítica de pessoas-chave da organização, visando identificar possíveis inconsistências e inadequações; e
- c) realizar a validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

Para que o processo de identificação das competências ocorra, algumas técnicas de pesquisa e procedimentos devem ser utilizados. Algumas destas podem ser visualizadas no quadro seguinte:

<b>Técnicas / Procedimentos</b>	<b>Descrição</b>
Análise documental	inclui a análise do conteúdo da missão, visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização
Entrevista	é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização
Observação	é uma técnica optativa que consiste no exame detalhado das competências relevantes aos indivíduos e equipes
Questionário	é a técnica mais usada para realizar o mapeamento de competências relevantes a determinado contexto ou estratégia organizacional
Escala de avaliação	consiste em uma escala para os respondentes dos questionários avaliarem o grau de importância das competências

Quadro 5: Técnicas e procedimentos para identificação de competências

Fonte: Cardoso (2006, p.25)

Referente às técnicas apresentadas no quadro 05, o autor Carbone et al (2009) apresenta os cuidados metodológicos que se deve ter na identificação das competências.

No que se refere à entrevista, o entrevistador deve ser cuidadoso na seleção de pessoas, na formulação do roteiro de perguntas, na coleta de dados e na análise dos dados.

Quando da análise do conteúdo das entrevistas, interpreta-se o discurso do entrevistado procurando identificar aspectos subjacentes às respostas e ainda, deve-se verificar a frequência com que cada compe-

tência é mencionada, visto que o número de vezes de um determinado item pode indicar relevância (CARBONE et al, 2009).

Ainda sobre a entrevista, a mesma pode ser individual ou coletiva. Uma espécie desta é denominada de grupo focal ou *focus group*. Neste tipo, o entrevistador atua como moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes (CARBONE et al, 2009).

Sobre a observação, na concepção de Carbone et al (2009, p.61) uma de suas principais vantagens no processo de mapeamento de competências “refere-se à possibilidade de o investigador verificar detalhes do desempenho de pessoas e equipes, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos pesquisados, caso fosse utilizada outra forma”

O questionário, por sua vez, demanda, antes de sua formatação, a prévia utilização de uma ou mais técnicas, seja ela, análise documental, observação, entrevista ou grupo focal. Isto com os objetivos de reunir elementos para a composição do mesmo (CARBONE et al, 2009).

Por fim, tem-se a definição da escala adequada para os respondentes do questionário avaliarem o grau da importância das competências. Carbone et al (2009) apresenta que Brandão e colaboradores em 2001, utilizaram uma escala do tipo diferencial semântico, também conhecida como escala tipo Osgood, que utilizada adjetivos de significados opostos em seus extremos. Nesta somente os pontos extremos da escala recebem rótulos (Exemplo: 1- Nem um pouco importante e 6 – Extremamente importante).

Outra escala é a do tipo Likert, que é utilizada para avaliar o grau de importância das competências relacionadas no questionário. “Nesta todos os pontos da escala recebem rótulos, como, por exemplo, 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Razoavelmente importante; 4- Muito importante; 5- Totalmente importante” (CARBONE et al, 2009, p.63).

Conforme endossa Pasquali (1997 *apud* CARBONE et al, 2009) é relevante realizar uma validação semântica do questionário antes de sua aplicação, independentemente da escala de avaliação que foi utilizada pelo pesquisador, pois a partir dela é possível verificar se o enunciado, escala e itens do instrumento de pesquisa são facilmente compreendidos pelos respondente e se há erros ou imperfeições.

Além das competências necessárias às estratégias organizacionais, o diagnóstico de competências pressupõe também inventariar as competências internas que já se encontram disponíveis na organização e aquelas que são necessárias, mas não estão disponíveis. Desta forma, é identificada a lacuna existente entre as competências necessárias para

concretizar a estratégia organizacional e as competências internas existentes na organização.

Outro ponto fundamental para análise das lacunas de competências existentes na organização, no que diz respeito aos gerentes, é a identificação dos papéis que os mesmos desempenham. Desta maneira, no tópico seguinte serão apresentados os papéis dos gerentes segundo a literatura.

## **2.4 Os papéis dos Gerentes**

Ao analisar o trabalho de um executivo, Mintzberg (1986), identificou que este vai além de planejar, organizar, coordenar e controlar. Para ele estas quatro palavras dizem pouco do que eles realmente fazem.

Estudos sobre o trabalho de um gerente mostram que estes gastam pouco tempo no planejamento, devido ao fato de suas atividades serem demasiadamente fragmentadas e às exigências contínuas e intensas do seu trabalho. Portanto, muitas vezes assumem papel de "bombeiros" ao invés de atuar no planejamento reflexivo ou em outras atividades como a construção de equipe e treinamento de seus subordinados em habilidades complexas, que exigem tempo integral por longos períodos de tempo (YUKL, 2008).

Os estudos iniciais sobre o trabalho gerencial centraram-se principalmente em descrever padrões de atividade, e mais tarde o enfoque mudou para a classificação do conteúdo das atividades dos gerentes de acordo com seus fins. Uma das maiores dificuldades destas investigações tem sido a determinação das categorias de conduta que sejam ao mesmo tempo, independentes, identificáveis e relevantes para a classificação das atividades observadas. Nesse sentido, os pesquisadores do tema acabaram por desenvolver diversas concepções dos papéis e das funções do dirigente. As principais linhas de investigação são apresentadas por Mintzberg, por Hemphil e por Mahoney, Jerdee e Carrol (YUKL, 2008).

O estudo reconhecido mais intensamente na literatura é o de Mintzberg, que utilizou a observação ao invés de perguntas para aprofundar o conteúdo das atividades de direção e desenvolveu uma taxonomia dos papéis de direção que permitiu a codificação do conteúdo das atividades observadas no seu estudo dos executivos (YUKL, 2008).

Com isso, as tarefas dos gerentes podem ser descritas em termos dos vários papéis ou conjuntos organizados de condutas identificadas. Desta forma, a atividade de um executivo compreende dez papéis, três interpessoais, que originam três papéis informacionais e esses dois gru-

pos capacitam o executivo a desempenhar quatro papéis decisoriais, como apresentado no quadro a seguir (MINTZBERG, 1986).

<b>Categoria</b>	<b>Papel</b>	<b>Atividade</b>
Interpessoal	Ligado à imagem do chefe	Devido à sua posição de chefe de uma unidade organizacional, todo executivo precisa desempenhar algumas obrigações de natureza cerimonial.
	Líder	Todo executivo deve motivar e encorajar os funcionários, procurando conciliar suas necessidades individuais com os objetivos da empresa.
	Contato	Mantém contatos interpessoais com os subordinados e com a rede de contatos visando principalmente obter informações.
Informacional	Monitor	Busca permanentemente em seu meio ambiente informação, interrogando seus contatos e seus subordinados.
	Disseminador	Transmite algumas das informações privilegiadas diretamente a seus subordinados, que de outra forma, não teriam acesso a elas.
	Porta-Voz	Envia algumas de suas informações a pessoas não pertencentes à sua unidade, além disso, enquanto porta-vozes, precisam informar e satisfazer pessoas influentes que controlam sua unidade organizacional.
Decisória	Empreendedor	Procura melhorar sua unidade, adaptando-a às mudanças do meio ambiente, procura novas idéias.
	Manipulador de distúrbios	Aquele que responde involuntariamente às pressões. A mudança ocorre sem seu controle e se vê obrigado a agir sob pressões demasiadamente fortes para serem ignoradas.
	Locador de recursos	Cabe a ele a responsabilidade de decidir sobre quem obterá o que na sua unidade organizacional. É encarregado de projetar a estrutura de sua unidade. Autoriza importantes decisões.
	Navegador	Executivos em todos os níveis gastam considerável tempo em negociações. Estas são parte integrante do trabalho do executivo.

Quadro 6: Papéis do executivo  
Fonte: Mintzberg (1986)

Verifica-se a partir do quadro 6 que os papéis apresentados por Mintzberg (1986) são divididos em três categorias, a interpessoal, a informacional e a decisória.

Na categoria interpessoal os executivos exercem atividades ligadas à imagem do chefe, a motivação e encorajamento de seus funcionários e a manutenção de contatos interpessoais.

No que diz respeito à categoria informacional, verifica-se atividades de monitoramento do ambiente, de disseminador de informações e de porta-voz da equipe.

Já na categoria decisória, que é compreendida por quatro papéis, são desempenhadas atividades empreendedoras, de resolução de conflitos, de distribuição de recursos e negociação.

Mintzberg (1986) ainda reforça que nenhum papel apresentado pode ser deixado de lado, sem que isso não prejudique o trabalho do executivo, porque tudo está interligado. Para o autor a verdadeira dificuldade reside nos papéis informacionais, pois sem uma total participação na informação administrativa a equipe administrativa não funciona.

A outra linha de pesquisa apresentada por Yukl (2008) como sendo uma das principais, é resultado de investigações descritivas realizadas a partir do desenvolvimento de questionários para a descrição dos cargos de direção e para a determinação dos níveis correspondentes de remuneração. Nessa linha encontram-se os estudos de Hemphil (1959), seu precursor e os estudos de Mahoney, Jerdee e Carrol (1965).

Durante onze anos os estudos realizados utilizaram sete versões distintas do questionário, que contou com a colaboração de mais de 10.000 diretores, de 12 empresas, que trabalhavam em instalações localizadas em vinte países. O questionário resultante da pesquisa é conhecido como “Questionário para descrição dos cargos diretivos”, e sua utilização permitiu a identificação, com regularidade, de várias categorias diferentes do conteúdo do trabalho de direção (YUKL, 2008). O quadro a seguir, apresenta uma definição de cada categoria identificada.

<b>Funções e responsabilidades dos cargos de direção</b>	
Supervisão	Melhora do rendimento dos subordinados mediante a colaboração com eles na análise de pontos fortes e fracos; a formação; o desenvolvimento de competências; o planejamento do trabalho; e o estabelecimento de objetivos de rendimento.
Planejamento e organização	Formulação de planos de curto prazo, desenvolvimento de projetos, orçamento, alocação e utilização ótima dos recursos; tradução dos planos de longo prazo em objetivos de curto prazo; e recomendação e implementação de políticas e procedimentos operacionais.
Tomada de decisões	Toma decisões, sem hesitar, em situações não estruturadas; aprovação de desvios maiores ou menores dos procedimentos estabelecidos para lidar com situações novas ou incomuns.
Indicadores de acompanhamento	Controle das forças internas ou externas que afetam a empresa mediante o seguimento, entre outros, dos indicadores de rentabilidade, da situação patrimonial e ativos da sociedade, das condições do mercado e do entorno cultural, social e político.
Controle	Desenvolvimento de calendários e estimativas de tempo-custo para a produção ou entrega de produtos e serviços, seguimento da produtividade, assegurar a qualidade dos produtos e serviços e análises da eficiência operacional.
Representação	Esclarecimento das perguntas ou queixas dos agentes externos; comunicação com os agentes externos para fomentar as relações da empresa; negociação com agentes externos; desenvolvimento de atividades de promoção para reforçar ou manter a imagem da empresa; e defesa dos próprios pontos de vistas e persuasão de outras pessoas.
Coordenação	Comunicação com os funcionários da empresa sobre quem não exerça controle direto para compartilhar informações, cumprir com os prazos estabelecidos, resolver problemas e atingir metas; manter as relações de trabalho positivas com os outros diretores; mediação em desacordos e conflitos entre indivíduos chave.
Consulta	Manter-se atualizado; introduz novas técnicas e tecnologias na organização; e atuação como assessor, consultor.
Administração	Realização de atividades administrativas fundamentais, como a busca de informações sobre as práticas e os procedimentos da empresa, análise da informação rotineira, e manutenção de registros e documentos detalhados e exatos.

Quadro 7: Funções e responsabilidades dos cargos de direção

Fonte: Yukl (2008, p.30)

Ao se comparar os papéis apresentados por Mintzberg (1986) com as categorias identificadas em várias pesquisas e apresentadas por



Yukl (2008), verifica-se que os traços que identificam o trabalho gerencial, estão, de maneira geral, contempladas em ambas as linhas de estudo. Ou seja, as linhas apresentadas podem ser consideradas complementares e não excludentes.

No entanto, de acordo Maximiano (2004), todos os estudos sobre gerente reforçam a idéia de que o enfoque funcional é uma forma de classificar as atividades em grandes categorias e de entender as técnicas que os gerentes utilizam para realizá-las. Entretanto, para compreender integralmente o trabalho gerencial é preciso complementar o enfoque funcional com a inclusão de outras atividades e sua classificação em categorias.

Nesta linha, Daft (2010) ao analisar os papéis definidos por Mintzberg, apresenta que um papel é um conjunto de expectativas de comportamento de um gerente. Esses papéis estão divididos em três categorias conceituais: informacionais (administrando pela informação); interpessoais (administrando por meio das pessoas) e decisórias (administrando por meio da ação).

Para o autor, cada papel representa atividades de que os gerentes se incumbem para finalmente realizar as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Embora seja necessário separar os componentes do trabalho que o gerente realiza para entender os diferentes papéis e atividades de um gerente, o trabalho da administração real não pode ser exercido como um conjunto de partes independentes.

Ainda com relação aos papéis dos gerentes, Daft (2010) defende que gerentes desempenham papéis informacionais, interpessoais e decisórios para satisfazer as necessidades da organização, estando alertas para as necessidades tanto internas quanto externas da organização para determinar quais papéis são mais críticos nas várias ocasiões.

Considerando que as atividades dos gerentes são demasiadamente fragmentadas e relevantes para as organizações, este estudo fez uso da análise dos papéis desempenhados por eles, com o objetivo de identificar não somente a execução dos papéis, mas também as competências que são necessárias aos gestores para o desempenho desses e o grau em que são requeridas.

Após a análise dos papéis dos gerentes, é relevante discutir o cenário em que os gestores universitários intermediários, foco deste estudo, desempenham suas atividades, portanto, é apresentada a seguir a história das universidades no mundo e no Brasil, além de suas características.

## 2.5 Universidade

A universidade no sentido relativamente preciso de comunidade mais ou menos autônoma de mestres e alunos reunidos para assegurar o ensino de um determinado número de disciplinas em um nível superior nasceu, na Itália, na França e na Inglaterra no início do século XIII. As precursoras foram as Universidades de Bolonha, Paris e Oxford (CHARLE ; VERGER, 1996).

Essas primeiras universidades não obedecem a um modelo único, desde o início têm-se dois sistemas pedagógicos e institucionais bastante distintos. Em Paris e Oxford, as universidades eram antes de tudo associações de mestres, ou, federações de escola. Já nas regiões mediterrâneas (Bolonha), as universidades foram antes de tudo associações de estudantes, das quais os mestres eram mais ou menos excluídos (CHARLE ; VERGER, 1996).

Em complemento, de acordo com Buarque (2006) mil anos atrás a universidade substituiu o convento no papel de gerador do saber de nível superior, ou seja, a universidade é uma instituição pós-convento. A mudança foi acontecendo à medida que o convento, que era uma instituição para aprofundar o conhecimento em torno dos temas e dogmas da Igreja, não atendia a necessidade que se criava a partir do surgimento na Europa dos antigos textos gregos, provocando a imaginação daqueles que queriam conhecer o mundo como ele era, mas não a partir de textos sagrados. A ampliação da educação também fez aumentar o número de pessoas que queriam seguir estudando na fase adulta da vida, mas não queriam ser monges.

Como, ainda na visão do referido autor, os conventos não evoluíram nos temas e métodos de estudos, não sendo capazes de se ajustar, o mundo das idéias não pôde esperar, e as universidades surgem, portanto, em nome do saber livre, criativo, sem apego a dogmas ou a métodos.

Charle e Verger (1996) salientam que o cenário que permitiu a evolução das escolas se caracterizava pela renovação econômica, o crescimento das cidades e a aceleração das trocas. No entanto, afirmam que na França e na Inglaterra a Igreja, e na Itália as classes dirigentes, sentiram a necessidade de apelar a letrados competentes, para gerir seus negócios contribuíram para o surgimento das Universidades.

Janotti (1992 apud MELO, 2002) elucida que em função da atuação concomitante de duas principais condições: social e cultural, e interesses foram dois: o da Igreja e do Estado, que o nascimento das universidades foi favorecido.

A história da criação de Universidade revela, no Brasil, em um primeiro plano, a considerável resistência, tanto por parte de Portugal, devido a sua política de colonização, quanto por parte dos próprios brasileiros, que não viam justificativa para a criação de uma instituição de tal gênero na Colônia, e ainda consideravam mais condizente que as elites da época, procurassem a Europa para realizarem seus estudos superiores (MOACYR, 1937 *apud* FÁVERO, 2006).

Assim, diversas foram as tentativas de criação de Universidades no Brasil ao longo dos anos, como na Inconfidência Mineira onde em sua agenda, constatava intenção para tal fim. A vinda da Família Real ao Brasil em 1822 trouxe novos ânimos, porém as tentativas de criação de universidades no Brasil não obtiveram êxito. Isto se deve ao fato de que até o final do Primeiro Reinado Portugal exerceu grande influência na formação das elites e ainda pode-se dizer que em função da política de controle que exercia, toda e qualquer tentativa da colônia que vislumbresse sinais de independência cultural e política acabavam por fracassar (FÁVERO, 2006).

Existiram no Império outras tentativas para criação de universidades no Brasil, uma delas foi liderada pelo próprio Imperador em sua última fala ao trono em 1889, na qual propunha a criação de uma universidade no Norte e outra no Sul do Brasil que seriam centros de alta organização científica e literária (FÁVERO, 2006).

Oficialmente, considera-se como primeira universidade brasileira a Universidade do Rio de Janeiro – URJ, criada em 1920 por meio do Decreto nº 14.343, cujo Presidente a instituí-la foi Epitácio Pessoa. Ela surgiu da unificação da Escola Politécnica, Faculdade de Medicina e a Faculdade livre de Direito (FÁVERO, 2006).

No período que compreende 1920 a 1950, de acordo com Schlemper Júnior (1989), foram criadas 8 universidades públicas, sendo que os registros das primeiras universidades privadas datam da década de quarenta, as quais foram criadas por organizações religiosas católicas no Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul.

Zainko (1998) coloca que o surgimento da Universidade brasileira, mesmo que tardio, vem sob influência das demais universidades do mundo e em seu início são caracterizadas como escolas de formação de profissionais em nível superior, mesmo porque, os contornos da Universidade brasileira ancoram-se na criação de escolas profissionalizantes ligadas à técnica ou, mais especificamente, ao saber fazer com ampla base científica.

Sobre o modelo único adotado de universidade brasileira, Pessoa (2000), afirma que este se caracteriza pela indissociabilidade do ensino,

pesquisa e extensão que surgiu no contexto desenvolvimentista, e por meio do qual se esperava que a universidade promovesse a superação do atraso científico e tecnológico do País. Porém a generalização do modelo universitário brasileiro, ainda segundo o autor, não alterou a adesão das próprias universidades ao papel predominante de formação de profissionais.

No que diz respeito às funções de universidade Schlemper Junior (1989) afirma que a mais nobre, do ponto de vista de contribuição para a sociedade, é 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.

A universidade autêntica será aquela que sem criar discriminações nem prioridades de nenhuma classe, seja capaz de oferecer conhecimentos necessários para a transformação da sociedade e oportunidade de criar novos conhecimentos (SCHLEMPER JUNIOR, 1989).

Melo (2002) ratifica que 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 conseqüência foram responsáveis por mudanças no comportamento humano da sociedade.

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).

Quanto aos tipos de universidades no Brasil, elas se caracterizam por serem públicas ou privadas. As universidades federais são um tipo de instituição pública e gozam de características peculiares se comparada aos outros tipos. A começar pela Constituição Federal que possui o artigo 207 para apresentar seu modo de funcionamento.

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.

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

O elemento humano é a fonte primária das Universidades, é matéria-prima e produz conhecimento, por isso a Gestão de Pessoas é o desafio da gestão universitária. Dessa maneira, as Universidades devem aprimorar sua Gestão de Pessoas, considerando a gestão sistêmica de seus processos, recursos e todos seus elementos (GIRARDI et al, 2010).

Ao se afirmar que as Universidades dependem da competência de seus professores, pesquisadores e técnicos administrativos para cumprirem seu papel social, verifica-se que estes profissionais tem que se manter em constante processo de desenvolvimento a fim de assegurar a produção de novos conhecimentos, garantindo a qualidade das atividades desempenhadas. No entanto, para que isso ocorra, a própria Universidade deve possuir ações de desenvolvimento voltadas à valorização das pessoas (GRILLO, 2001).

Portanto, para cumprir o propósito das Universidades, a Gestão de Pessoas deve assegurar o investimento na capacitação contínua dos seus profissionais, em boas condições de trabalho e de avaliação (GIRARDI et al, 2010).

No que tange a evolução dos modelos de gestão de pessoas, tanto na administração privada quanto na pública, verifica-se nessas, a procura por novas formas de gerir seu quadro funcional por meio do desenvolvimento e valorização dos mesmos.

Corroboram com esta afirmação Martins et al (2009) ao ratificar que dentre as novas formas de gestão de pessoas, um novo modelo vem sendo discutido e aplicado pelas organizações, possuindo como premissa o aperfeiçoamento continuado das pessoas, este é a gestão por competências. Atualmente se discute a possibilidade de implantação de tal modelo nas universidades públicas.

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.

Para tanto, 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, 2011).

Tendo em vista as novas exigências que as organizações demandam às pessoas, voltadas para o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua, a PNDP, surgiu no centro das mudanças pelas quais a área de gestão de pessoas está passando, com vistas ao estabelecimento de estratégias adequadas a Gestão Pública (INCRA, 2008).

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, por isso, pode ser considerada inovadora. Porém, o 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).

A PNDP possuiu dezoito diretrizes para balizar sua implementação e avaliação. São elas:

- I. incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II. assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III. promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV. 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;

- V. 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;
- VI. 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;
- VII. considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- VIII. oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- IX. 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;
- X. avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- XI. elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- XII. promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e
- XIII. 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 (BRASIL, 2011).

Constata-se, portanto, o fomento que esta política tem nas 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).

Apesar de estar relativamente consolidada como um novo modelo de gestão de pessoas, principalmente no setor privado e, em segmentos específicos do setor público, de acordo com Santos (2008, apud MARTINS et al, 2009), os resultados e aceitação desta abordagem na administração pública federal, ainda estão bastante incipientes.

Contudo, é visível na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal o foco no desenvolvimento de competências individuais alinhadas as 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, reforçando, portanto, o compromisso com a melhoria da eficiência na prestação dos serviços públicos, pois a melhoria dos mesmos passa por um corpo funcional competente e comprometido com o local de trabalho.

Este capítulo apresentou a construção teórica sobre o tema discutido neste trabalho, apresentando a visão de diversos autores sobre competências, sua evolução, prática e relevância na atual conjuntura organizacional, seja no nível individual ou coletivo. Foi discutido também sobre as competências gerenciais, mapeamento de competências, os papéis dos gerentes, as universidades, seu surgimento, evolução, características e desafios na sua gestão, assim como a explanação do desenvolvimento de pessoas nas universidades federais.

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



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Entendendo método como um caminho, uma lógica de pensamento, faz-se necessária a apresentação da forma como este trabalho foi conduzido, suas etapas. Desta forma, nas seções a seguir estão descritas as técnicas que operacionalizaram, de forma ordenada, as trilhas que levarão ao alcance dos objetivos desta pesquisa.

#### 3.1 Caracterização e tipo de estudo

Este estudo quanto à sua abordagem caracteriza-se por ser qualitativo na primeira fase e quantitativo na segunda fase.

Foi qualitativa em um primeiro momento, pois não se fez uso de métodos quantitativos para proceder com a análise do material apresentado na fundamentação teórica, tampouco para a realização da análise do discurso das entrevistas, as quais permitiram que o instrumento de coleta aplicado aos gestores intermediários da UFFS fosse construído.

Dessa maneira, em um segundo momento, fez-se uso de técnicas de estatística descritiva para realizar a análise dos dados obtidos pelos questionários aplicados com os gestores intermediários. O uso destas técnicas se fez necessário porque para a coleta de dados com o questionário foi utilizada a Escala Likert.

Sobre a pesquisa qualitativa percebe-se que esta tem como característica o emprego de diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados (CRESWELL, 2007).

Ainda na visão do autor, este tipo de pesquisa ocorre em um cenário natural, faz uso de métodos múltiplos que são interativos e humanísticos e é fundamentalmente interpretativa, ou seja, o pesquisador desenvolve a descrição de uma pessoa ou cenário, analisa os dados para identificar temas ou categorias e finalmente faz a interpretação sobre seu significado, pessoal e teoricamente.

Destarte, a pesquisa quantitativa, é aquela que emprega a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento por meio de técnicas estatísticas que pode ser desde as mais simples como percentual e média às mais complexas como coeficiente de correlação. É usualmente aplicado em estudos descritivos quando procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis (RICHARDSON, 2008).

No que tange os tipos de pesquisa, para Vergara (2007), existem várias taxionomias. No entanto, a autora propõe dois critérios para a

categorização da pesquisa que são: quanto aos fins e quanto aos meios empregados.

Quanto aos fins, o presente estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo. Exploratório, pois na visão de Triviños (2009) permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.

Este estudo se caracteriza como tal em um primeiro momento, pois foi levantada a matriz de competências requeridas aos gestores de uma universidade, especificamente em uma universidade federal, matriz esta, não disponível na literatura.

Após esta fase de identificação das competências requeridas a pesquisa enquadra-se como descritiva. Conforme Gil (2002, p.42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre as variáveis”. Outra característica deste tipo de pesquisa, ainda segundo Gil (2002) é quanto à utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como a aplicação de questionários e a observação sistemática.

É ainda considerada uma pesquisa aplicada, pois a motivação para realizá-lo é de resolver um problema concreto. Conforme Vergara (2007) este tipo de pesquisa tem uma finalidade prática, pois se relaciona com a discussão de problemas, utilizando um referencial teórico e à apresentação de soluções alternativas.

Quanto aos meios de investigação utilizados nesta pesquisa, a mesma pode ser classificada como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

É pesquisa bibliográfica porque abrange bibliografia tornada pública em relação ao tema em estudo, possuindo como principal vantagem, segundo Gil (2002), permitir ao pesquisador uma cobertura ampla de inúmeros fatos do que poderia pesquisar diretamente. Por esta razão foi realizada investigação sobre os assuntos: competências, mapeamento de competências, competências gerenciais, o papel do gerente, universidade e desenvolvimento de pessoas nas universidades federais. Possui como principais referências os autores: Bitencourt (2001), Dutra (2010), Ruas (2005), Trevizan (2004), Pessoa (2000), Fleury e Fleury (2008), Zarifian (2008), entre outros.

Classifica-se como pesquisa documental, pois, na visão de Vergara (2007), é aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza.

Ainda de acordo com Vergara (2007), a pesquisa de campo corresponde ao levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos

ocorrem ou que dispõe de elementos para explicá-lo, por isso da classificação deste estudo como pesquisa de campo, uma vez que os dados foram coletados dentro do ambiente da UFFS.

É também um estudo de caso, pois, de acordo com Richardson (2008), não é o estudo de um objeto, mas de um fenômeno, o que neste estudo significa a análise das competências requeridas para os gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Triviños (2009) destaca que o estudo de caso fornece o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, pois esse é seu objetivo e que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas. Como limitação deste estudo, o autor enfatiza que os resultados obtidos por ele são válidos somente para o caso que se estuda, não se pode generalizar.

A seguir serão apresentados os sujeitos da pesquisa.

### 3.2 Sujeitos da Pesquisa

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), Secretário Especial (existe um), Diretores de *Campus* (existem quatro) e Coordenador-Geral de Unidade (existem 2) (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.

Com o objetivo de se ter uma visão abrangente das competências de um gestor universitário de nível intermediário, na etapa de coleta de dados, os sujeitos entrevistados foram: reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores de *campus* e os coordenadores de unidade, que para fins desta pesquisa foram denominados de dirigentes máximos da UFFS. Não foram entrevistados os Secretários Especiais, em função da falta de agenda de um e pela inexistência de ocupante do segundo cargo, no período em que foram realizadas as entrevistas.

Para esta pesquisa 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.

O terceiro grupo de sujeitos foi composto pelos gestores intermediários dos cinco *campi* da Universidade que no total são trinta.

Com a finalidade de descrever as ações que a UFFS tem realizado com vistas à capacitação e desenvolvimento de seus servidores, foi entrevistado o Chefe da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, da Diretoria de Gestão de Pessoas, portanto, este, também foi sujeito participante da pesquisa.

### 3.3 Coleta de dados

A coleta de dados envolve passos que incluem estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações por meio de observações e entrevistas desestruturadas (ou semi-estruturadas), documentos, e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações (CRESWELL, 2007).

Com o objetivo de clarificar como se deu a coleta de dados para o atingimento dos objetivos do presente estudo, a seguir têm-se a sistematização da mesma.

Objetivos específicos	Coleta de dados / Sujeitos da Pesquisa
Definir o rol de competências gerenciais requeridas para os gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul, na visão de seus dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária	Este levantamento foi feito por meio de entrevistas com dirigentes máximos da UFFS e especialistas em gestão universitária. Aos dirigentes foram questionados quais são as competências organizacionais da UFFS, assim como quais são as competências que a mesma deve desenvolver. No nível individual foi perguntado qual o papel do gestor universitário de nível intermediário e quais os conhecimentos, habilidades e atitudes os mesmos deveriam possuir para o exercício do cargo. Para os especialistas foram feitos questionamentos idênticos, diferenciando-se apenas o enfoque, onde as perguntas deveriam ser respondidas considerando o cenário das universidades federais, de uma maneira geral.
Verificar o grau em que cada competência é requerida na visão dos gestores de nível intermediário da Universidade Federal da	A verificação do grau em que cada competência é requerida foi feita por meio de questionário aplicado aos gestores intermediários da UFFS. Para isso foi utilizada a escala Likert.

*continua...*

*continuação*

Fronteira Sul	
Propor uma matriz de competências gerenciais para os gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul	A partir da mensuração do grau em que cada competência é requerida, aquelas que apresentaram média superior a 3, foram consideradas nesta proposição.
Sugerir um programa de desenvolvimento gerencial para a Universidade Federal da Fronteira Sul	Depois de definido o rol de competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da UFFS, o mesmo foi confrontado com as competências organizacionais identificadas por meio das respostas dos dirigentes máximos da organização. Assim, foram identificadas as competências que fizeram parte do programa sugerido.

Quadro 8: Forma de coleta de dados para o atingimento dos objetivos específicos  
Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 8, demonstra de maneira sucinta, como foi realizada a etapa da coleta de dados, considerando para a definição de sua estratégia, os objetivos específicos deste estudo.

Neste contexto, enquanto técnica de coleta de dados, 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, Richardson (2008) afirma que é uma técnica importante na pesquisa em Ciências Sociais, pois permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre o entrevistador e o entrevistado.

Na pesquisa qualitativa os tipos de entrevistas usados são: entrevista estruturada (ou fechada), a semi-estruturada e a livre ou aberta. A entrevista semi-estruturada valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (TRIVIÑOS, 2009).

Ainda de acordo com o autor, a entrevista semi-estruturada, normalmente parte de algumas perguntas básicas apoiadas em teorias e hipóteses que interessam a pesquisa e que podem oferecer uma amplo

campo de integrações frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que a entrevista avança.

Desta forma, nesta pesquisa a entrevista semi-estruturada foi 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.

Foi ainda realizada entrevista semi-estruturada com o Chefe da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas para levantar as ações que estão sendo implementadas na universidade para capacitação e desenvolvimento de seus servidores, perspectivas sobre a utilização da gestão de competências e a previsão de ações para o desenvolvimento das chefias. O roteiro desta entrevista como ser visto no Apêndice D.

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.

As entrevistas com estes foram realizadas entre 14 de abril de 2011 a 05 de maio de 2011, sendo que do total de dezesseis possíveis entrevistados, treze participaram da coleta de dados. O roteiro da entrevista com os dirigentes máximos pode ser visto no Apêndice A.

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 na seção 3.4.

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. Além do mais, teve-se o objetivo de trazer um contexto prévio da situação na Universidade para auxílio no delineamento do instrumento de coleta de dados.

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 e agrupados de acordo

com as categorias de análise apresentadas na seção 3.4. Foram realizadas sete entrevistas e elas tiveram a duração média de 47 minutos.

Nesta pesquisa o entendimento que se tem sobre os especialistas está relacionado à reconhecida experiência em administração universitária que os mesmos possuem. Por isso, para esta pesquisa foram considerados especialistas pessoas que já ocuparam, ou ocupam importantes cargos em universidades federais e/ou são pesquisadores do assunto.

Tinha-se como objetivo entrevistar dez especialistas que em função do critério de acessibilidade e disponibilidade seriam possíveis. No entanto, foram realizadas sete entrevistas no período de 09 a 17 de maio, na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. 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. No Apêndice B é possível visualizar o roteiro da entrevista realizada com os especialistas em gestão universitária.

A realização de entrevistas com os dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária permitiu que a partir dos elementos encontrados no relato das mesmas, fosse construído um rol de competências para gestores universitários.

Outro instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário, que na visão de Vergara (2007) caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. O questionário pode ser tanto aberto quanto fechado.

No tipo aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes, já no fechado os mesmos fazem escolhas, ou ponderações diante das alternativas que lhe são apresentadas (VERGARA, 2007). Há ainda o questionário do tipo misto que contém questões abertas e fechadas.

Esta pesquisa fez uso do tipo misto na aplicação com gestores intermediários, onde foi solicitado para os mesmos, a partir do rol de competências que foi identificado das respostas da alta direção e especialistas, que fosse feita a ponderação, de acordo com a escala apresentada a seguir.

Para a entrevista com os ocupantes do cargo analisado, o questionário utilizado apresentava na parte aberta, um espaço para comentários e/ou sugestão de novas competências e na parte fechada, o rol de competências identificadas, para as quais deveria ser atribuído o grau em que cada uma é requerida.

A escala utilizada foi a Likert, que na visão de Richardson (2008, p.271) começa com a coleta de uma quantidade importante de itens que indicam atitudes negativas e positivas sobre um objeto, instituição ou

tipo de pessoa. 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”. Logo, cada item é correlacionado com o escore total que indica o grau no qual o item mede a mesma atitude que se supõe estão medindo os outros itens.

Para tanto, a medição de competências, utilizando a Escala Likert, se deu em cinco níveis, como apresenta Benetti (2008, p.66):

<b>5</b> <b>Muito Forte</b>	Dê o grau 5 se você achar que existe uma necessidade muito forte da competência investigada.
<b>4</b> <b>Forte</b>	Dê o grau 4 se você achar que existe uma necessidade forte da competência investigada.
<b>3</b> <b>Média</b>	Dê o grau 3 se você achar que existe uma necessidade média da competência investigada.
<b>2</b> <b>Fraca</b>	Dê o grau 2 se você achar que existe uma necessidade fraca da competência investigada.
<b>1</b> <b>Muito Fraca</b>	Dê o grau 1 se você achar que existe uma necessidade muito fraca ou nenhuma necessidade da competência investigada.

Quadro 9: Escala de medição de competências

Fonte: Benetti (2008, p. 66)

Nesta escala, o respondente deve atribuir grau 1 à competência que possui uma necessidade muito fraca ou nenhuma necessidade para o desempenho das funções e no outro extremo, grau 5, quando for entendimento de que existe uma necessidade muito forte da competência investigada.

É relevante destacar que antes da aplicação do questionário aos gestores intermediários, foi realizado um pré-teste do mesmo, que fora aplicado a um grupo de pessoas composta por aqueles com as mesmas características do terceiro grupo de sujeitos dessa pesquisa e pesquisadores do tema competências. No total, foram aplicados seis questionários, onde os respondentes fizeram ponderações sobre o entendimento do objetivo do questionário, a clareza e disposição das sentenças e erros de digitação. Por sugestão de dois entrevistados, foi incluído no questionário um campo para observações.

A população que compõem o terceiro grupo de sujeitos totaliza trinta pessoas, sendo que para todos foi entregue pessoalmente ou encaminhado por e-mail o questionário. Tal aplicação se deu entre os dias 21 a 30 de junho de 2011. Como resultado desta etapa, foram obtidas vinte e oito respostas correspondendo a um percentual de retorno de 93,33%.



Como etapa seguinte a coleta de dados, têm-se a análise dos mesmos, para tanto, esta será discutida com maior detalhamento a seguir.

### **3.4 Análise dos dados**

A análise de dados serve para relatar os pontos principais que os dados apresentam. Na visão de Creswell (2007) o processo de análise de dados consiste em extrair sentido dos dados, envolve prepará-los para análise, conduzir diferentes análises, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados.

Nesta etapa de acordo com Patton (1990) não existem regras absolutas, mas guias, direcionamentos, sugestões de procedimentos. Esses procedimentos devem ser registrados e apresentados, pois desta forma busca-se a preservação da confiabilidade e validade das análises e garantia da cientificidade dos resultados da pesquisa.

Desta forma, 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 do pesquisador.

A análise de conteúdo é a aplicação de métodos científicos a uma evidência documental. Pela sua natureza científica, deve ser eficaz, rigorosa e precisa, pois se trata de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características e extrair os momentos importantes (RICHARDSON, 2008).

São três as etapas básicas que compreende a análise de conteúdo:

- a) pré-análise: refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos;
- b) exploração do material: diz respeito à implementação dos procedimentos; e
- c) tratamento e interpretação: referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação. Nesta fase, suposições poderão ser confirmadas ou não (VERGARA, 2008, p.18).

De acordo com Tesch (1990, apud VERGARA, 2008), o procedimento básico da análise de conteúdo é a definição de categorias essenciais ao propósito da pesquisa. Neste sentido, categorias são “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 1977, apud VERGARA, 2008, p.18).

A definição pelo pesquisador das categorias de análises implica em isolar elementos para em seguida agrupá-los. Para isso, as categorias devem ser:

- a) exaustivas: devem permitir a inclusão de praticamente todos os elementos, embora nem sempre seja possível;
- b) mutuamente exclusivas: cada elemento só poderá ser incluído em uma única categoria;
- c) objetivas: definidas de maneira precisa, a fim de evitar dúvidas na distribuição de elementos; e
- d) pertinentes: adequadas ao objetivo da pesquisa (VERGARA, 2008, p.18)

Os autores Laville e Dione (1999 apud Vergara, 2008) apresentam três grades que podem ser definidas pelo pesquisador no momento da definição das categorias, a aberta, fechada ou mista. Na grade aberta as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa, sendo flexível, pois permite alterações até que se obtenha um conjunto final. Já na grade fechada, o pesquisador recorre à literatura do tema da pesquisa para formular, de início, as categorias. Nesta, alguns elementos podem ficar de fora, uma vez que a grade é rígida. Por último, a grade mista, tem como principal característica a incorporação das duas anteriores.

As categorias são definidas com base na literatura, mas elas podem ser modificadas, desta forma, todos os elementos presentes nos dados coletados podem ser considerados e integrar as categorias.

Neste trabalho a grade mista foi a utilizada. Em um primeiro momento foram estabelecidas três categorias de análise, conforme quadro 9, porém após a coleta de dados, no momento do agrupamento visualizou-se que sendo a competência gerencial uma dimensão da competência em nível individual, a categoria competência gerencial deveria fundir-se a categoria competência, como apresentado no quadro 10.

<b>Competências</b>	Não são 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 que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (CARBONE ET AL, 2009, p.43).
<b>Competências Gerenciais</b>	São geralmente concebidas como resultados de um conjunto de conhecimentos, habilidade e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo. As competências importantes para o desempenho das tarefas gerenciais podem ser

	agrupadas em quatro categorias, quais sejam: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais (ODERICH, 2005; MAXIMIANO, 2004).
<b>Perfil do Gestor</b>	A atividade de um executivo compreende dez papéis, três interpessoais, que originam três papéis informacionais e esses dois grupos capacitam o executivo a desempenhar quatro papéis decisoriais (MINTZBERG, 1986).

Quadro 10: Definição conceitual das categorias de análise antes do agrupamento de elementos

Fonte: Elaborado a partir das definições dos autores: Carbone et al (2009), Oderich (2005), Maximiano (2004) e Mintzberg (1986)

Tendo em vista que o agrupamento de diversos elementos não atendia ao que Vergara (2008) expõe sobre as categorias de análise, a de ser mutuamente exclusivas, foi optado pelo agrupamento dos elementos que poderiam estar nas duas categorias, apenas na de competências, pois a competência gerencial é de nível individual.

<b>Competências</b>	Não são 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 que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (CARBONE ET AL, 2009, p.43).
<b>Perfil do Gestor</b>	A atividade de um executivo compreende dez papéis, três interpessoais, que originam três papéis informacionais e esses dois grupos capacitam o executivo a desempenhar quatro papéis decisoriais (MINTZBERG, 1986).

Quadro 11: Definição conceitual das categorias de análise após o agrupamento de elementos

Fonte: Elaborado a partir das definições dos autores: Carbone et al (2009) e Mintzberg (1986)

Desta forma, as categorias de análise para este estudo são as expostas no quadro 11.

A partir dos conceitos apresentados e das adequações nas categorias de análise, a operacionalização das mesmas também sofreu alterações. Antes da coleta de dados foi estabelecido como apresenta o quadro 12.

<b>Competências</b>	<b>Competências Gerenciais</b>	<b>Perfil do Gestor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos - saber</li> <li>• Habilidades – saber fazer</li> <li>• Atitudes – saber ser ou querer fazer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelectuais</li> <li>• Interpessoais</li> <li>• Técnicas</li> <li>• Intrapessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligado à imagem do chefe</li> <li>• Líder</li> <li>• Contato</li> <li>• Monitor</li> <li>• Disseminador</li> <li>• Porta-Voz</li> <li>• Empreendedor</li> <li>• Manipulador de distúrbios</li> <li>• Locador de recursos</li> <li>• Navegador</li> </ul>

Quadro 12: Definição operacional das categorias de análise antes da coleta de dados

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Leme (2005), Maximiano (2004) e Mintzberg (1986)

No entanto, tendo em vista às alterações apresentadas, a definição operacional das categorias ficou estabelecida como demonstrado no quadro 13.

<b>Competências</b>	<b>Perfil do Gestor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos - saber</li> <li>• Habilidades – saber fazer</li> <li>• Atitudes – saber ser ou querer fazer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligado à imagem do chefe</li> <li>• Líder</li> <li>• Contato</li> <li>• Monitor</li> <li>• Disseminador</li> <li>• Porta-Voz</li> <li>• Empreendedor</li> <li>• Manipulador de distúrbios</li> <li>• Locador de recursos</li> <li>• Navegador</li> </ul>

Quadro 13: Definição operacional das categorias de análise após coleta de dados

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Leme (2005) e Mintzberg (1986)

Com relação ao quadro 13, cabe destacar que as categorias referentes às competências, diz respeito à definição que Leme (2005) apresenta, corroborada pelas escolas francesa e brasileira. Com relação ao perfil do gestor, o que foi apresentado no quadro refere-se aos dez papéis dos executivos que Mintzberg (1986) identificou a partir de seu trabalho.

Uma vez que nesta pesquisa foi utilizada a Escala Likert para medição do grau em que cada competência é requerida, optou-se também por realizar a análise das respostas dos questionários por meio da estatística descritiva, valendo-se do uso das medidas de tendência central a média e moda.

A média é calculada determinando-se a soma dos valores do conjunto e dividindo-os pelo número de valores no conjunto. Já a moda é valor que ocorre com maior frequência em um determinado conjunto (STEVENSON, 1981).

### **3.5 Limitações da pesquisa**

Na concepção de Vergara (2007, p.61) “todo método tem possibilidades e limitações. As possibilidades já foram apresentadas.

Quanto às limitações, são aquelas inerentes ao estudo de caso, ou seja, a pesquisa se limitará à universidade utilizada como estudo de caso, não se podendo generalizar os resultados deste estudo a outros casos, mesmo que semelhantes. Portanto, os resultados que obtidos a partir da realidade da Universidade Federal da Fronteira Sul, no que tange às competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da mesma, são restritos a realidade desta e ao período em que os mesmos foram obtidos.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentadas a história, perfil e estrutura organizacional da Universidade Federal da Fronteira Sul, o resultado da pesquisa que são: as competências organizacionais identificadas, os papéis do gestor intermediário e as competências individuais, requeridas em nível gerencial, necessárias a estes. Por fim, têm-se uma análise geral onde se confronta o resultado da pesquisa de campo com a teoria apresentada neste estudo.

### 4.1 A Universidade Federal da Fronteira Sul

De acordo com o site institucional da UFFS, a seguir são apresentadas as informações relativas à história e perfil institucional da mesma (UFFS, 2011d).

Ela caracteriza-se por ser uma instituição de ensino superior federal, criada pela Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, com cinco *campi*. São eles: Chapecó, Santa Catarina (Sede da instituição), Realeza e Laranjeiras do Sul no estado do Paraná e Cerro Largo e Erechim, ambos no estado do Rio Grande do Sul.

A região compreendida pela UFFS é conhecida como Mesorregião Fronteira Mercosul, que abrange 396 municípios no Oeste de Santa Catarina, Noroeste do Rio Grande do Sul e Sudoeste do Paraná.

Sua criação foi reivindicada por vários anos, mas somente em 2005, entidades, ONGs, igrejas e movimentos sociais conseguiram uma coesão para criar o Movimento Pró-Universidade Federal. Foi também nesse ano que veio a primeira sinalização de possibilidade de implantação de uma universidade pelo governo federal.

No ano de 2006, o Fórum da Mesorregião chegou a um consenso de criação de um único projeto de Universidade para os três estados, uma vez que propostas isoladas foram rejeitadas. Assim, nesse ano têm-se a constituição de um grupo de trabalho para elaboração do projeto.

Já no ano de 2007, após várias discussões sobre o projeto e pelo reforço para a idéia de uma universidade na região, por meio de atos públicos de mais de 15 cidades pela implantação, em outubro do mesmo ano, veio a confirmação do Ministro da Educação em criar a Universidade. O MEC também criou a Comissão de Projetos da Universidade Federal Fronteira Sul, formado por 11 integrantes do Movimento Pró-universidade, técnicos do MEC, além de representantes da Universidade de Federal Santa Maria (UFSM) e da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

No fim de 2007, o Ministro da Educação anuncia a criação de uma universidade na região.

O ano de 2008 foi marcado pela criação de uma comissão de implantação, pela realização de oficinas e seminários para a definição dos cursos, e pela sistematização do relatório do grupo de trabalho em março. Paralelamente, o Projeto de Lei de criação da UFFS teve sua tramitação no Governo Federal.

A Comissão de Implantação da UFFS foi empossada no início de 2009, tendo como presidente o professor Dilvo Ristoff da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Foi a UFSC também que foi designada pelo MEC para ser tutora e quem cedeu o espaço para os trabalhos da comissão, por meio de seu Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU, além de ceder alguns servidores para iniciar o trabalho de implantação da nova Universidade.

Definidos a sede e os cinco *campi* da instituição, a comissão passou a estudar com mais profundidade os cursos a serem implantados. Aos poucos ficaram definidos os locais provisórios de instalação da UFFS nas cinco cidades e foi sendo constituído o Projeto Pedagógico Institucional (PPI).

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. A posse de seu primeiro Reitor veio em 15 de outubro quando o professor Dilvo Ristoff, então presidente da comissão de implantação, foi empossado como reitor *pro tempore* da UFFS.

Ainda no ano de 2009 diversos foram os eventos que marcaram o surgimento da Universidade Federal da Fronteira Sul, entre eles pode-se destacar a publicação dos editais para contratação de professores e técnicos administrativos, a tomada de preços para a construção de seus primeiros pavilhões, na cidade de Chapecó, a definição do Exame Nacional de Ensino Médio – Enem como critério para ingresso no processo seletivo dos cursos de graduação na universidade entre inúmeros outros fatos.

Os primeiros resultados dos trabalhos de 2009 vieram em 2010 com a nomeação dos primeiros servidores, tanto técnicos administrativos quanto professores, o ingresso efetivo dos alunos nos cursos, as nomeações para os cargos de confiança, entre outros.

Em função do histórico de surgimento da universidade e o cenário onde se deu tal fato, a UFFS possui características que lhe são peculiares.

Desta forma, a Universidade Federal da Fronteira Sul tem como missão:

- a) assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da região da fronteira sul, a qualificação profissional e a inclusão social;
- b) desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão buscando a interação e a integração das cidades e estados que compõem a grande fronteira do Mercosul e seu entorno; e
- c) promover o desenvolvimento regional integrado — condição essencial para a garantia da permanência dos cidadãos graduados na região da fronteira sul e a reversão do processo de litoralização hoje em curso.

Cabe ressaltar que a missão apresentada, foi definida antes da constituição da comunidade universitária da UFFS, não havia servidores nomeados (professores e técnicos), nem alunos, por isso passará por uma nova análise a partir dos trabalhos do planejamento estratégico. Após este concluído, a UFFS terá de fato uma missão que a essência da universidade após a formação de fato de sua comunidade universitária.

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.

É também uma universidade que busca estabelecer dispositivos de combate às desigualdades sociais e regionais, incluindo condições de acesso e permanência no ensino superior, especialmente da população mais excluída do campo e da cidade. Uma Universidade que tem na agricultura familiar um setor estruturador e dinamizador do processo de desenvolvimento e tem como premissa a valorização e a superação da matriz produtiva existente.

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.



Tendo sido relatada a história da Universidade Federal Fronteira Sul, seu perfil e metas, a seguir será apresentada a estrutura organizacional existente.

#### 4.1.1 Estrutura organizacional

Como visto no tópico anterior 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.

Quanto ao seu quadro de servidores, foram previstos em lei quinhentos cargos de professor do magistério superior e trezentos e quarenta técnicos administrativos. Além destes, foram criados cinquenta e dois Cargos de Direção (CD) e cento e oitenta e cinco Funções Gratificadas (FG) necessários para compor a estrutura regimental da UFFS (BRASIL, 2009).

Com relação ao cargo de professor a UFFS possui em seu quadro duzentos e doze, sendo que deste total, cem por cento é composto por mestres e doutores. Já os técnicos administrativos são duzentos e sessenta e cinco, sendo cento e setenta e dois de nível médio e noventa e três de nível superior (UFFS, 2011a).

Comparando o previsto em lei e o atual cenário visualiza-se que há ainda para o cargo de professor do magistério superior 57,6% de vagas a serem preenchidas, já para os técnicos administrativos há 22% de vagas não ocupadas.

De acordo com seu Estatuto a estrutura da UFFS é composta por Órgãos Superiores e de Base, de Deliberação, de Administração Geral, e de Controle, Fiscalização e Supervisão (UFFS, 2010b).

Os Órgãos Superiores são o Conselho Universitário e o Conselho de *Campus*, de Administração Geral a Reitoria e a Direção de *Campus*, e Órgãos de Controle, Fiscalização e Supervisão o Conselho Curador e a Auditoria Interna (UFFS, 2011b).

Encontrando-se em pleno processo de implantação, sua estrutura se modifica rapidamente à medida que é identificada a necessidade e

julgada pertinente pelos dirigentes máximos. Dessa maneira, as informações apresentadas a seguir são relativas à situação encontrada no mês de maio de 2011.

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*, como ser visto no organograma representado na figura 6.

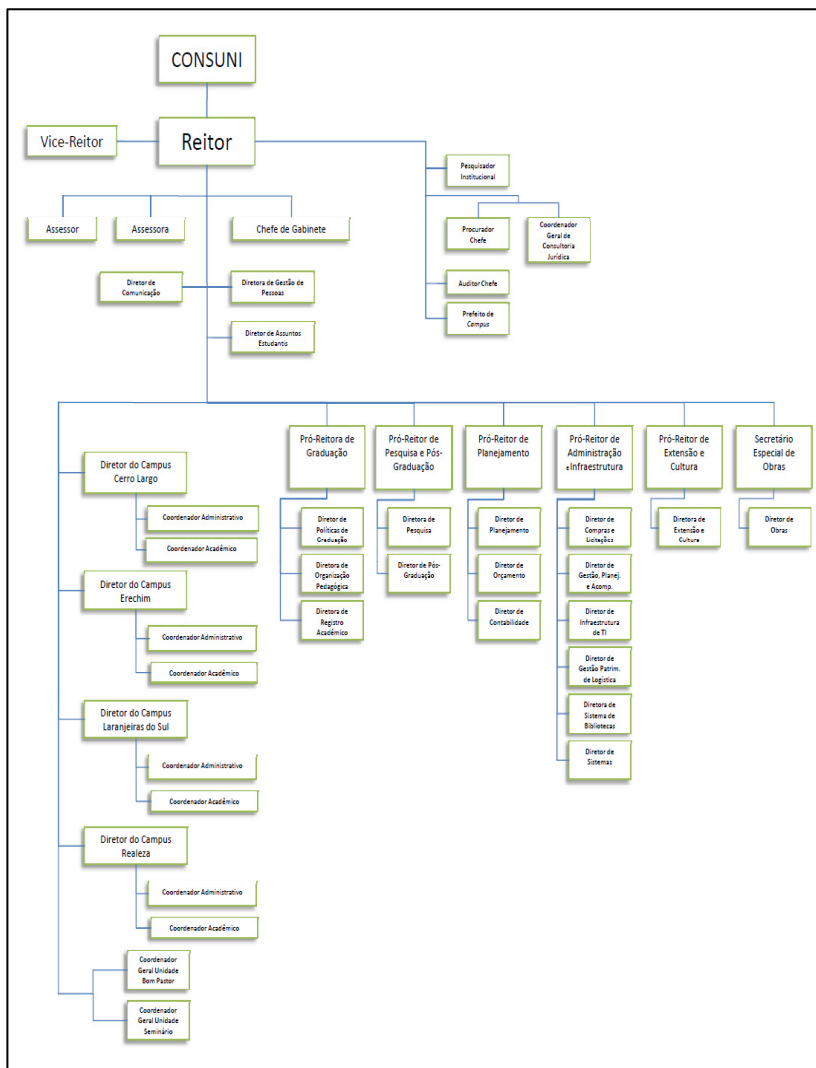


Figura 6: Organograma provisório  
Fonte: UFFS (2011c)

Cabe destacar que o organograma apresentado ainda não é institucionalmente reconhecido, visto que seu planejamento estratégico está em fase inicial e o Regimento Geral da instituição, onde estará definida a estrutura administrativa, está em discussão no Conselho Universitário.

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 será apresentado como ocorre a gestão de pessoas nesta.

#### 4.1.2 Gestão de pessoas na UFFS

A estruturação organizacional da UFFS iniciou-se, de forma mais planejada, no mês de maio de 2009. Foi nesta época que foi criada, de forma oficial, a Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP, um Departamento de Administração de Pessoal - DAP, uma Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) e um Setor de Qualidade de Vida no Trabalho (SQVT), todos vinculados a essa Diretoria.

Antes mesmos da criação oficial, já havia na universidade, desde o mês de janeiro, pessoas trabalhando para a admissão dos primeiros servidores. Porém, foi a partir do mês de maio, com a criação e nomeação de pessoas responsáveis, que o trabalho da DGP foi se organizando.

A Diretoria de Gestão de Pessoas possui diversas atribuições como podem ser vistas no quadro a seguir:

<b>Diretoria de Gestão de Pessoas</b>	
DAP	Fica responsável pelos processos de: a) admissão e movimentação; b) folha de pagamento; c) aposentadoria, pensões e exonerações; d) cadastro e arquivo; e) benefícios e licenças; e f) orçamento crítica e pagamentos diversos.
DDP	Fica responsável pelos processos de: a) capacitação e afastamento para formação; b) educação continuada; c) gestão por competências; d) avaliação de desempenho; e e) análise funcional e desenvolvimento de carreira.
SQVT	Responde pelas seguintes atividades: a) saúde e segurança no trabalho; b) perícia médica; c) qualidade de vida; d) gestão do clima organizacional; e e) gestão de conflitos.

Quadro 14: Atribuições da Diretoria de Gestão de Pessoas

Fonte: Girardi et al (2010, p.10)

Como apresentado no quadro acima as subdivisões da DGP foram realizadas de forma a contemplar todos os processos de gerenciamento de Recursos Humanos e também de atender as exigências legais da administração pública (GIRARDI et al, 2010).

Outro destaque fica por conta da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, que desde sua criação tem como atribuição pensar e estabelecer ações no sentido de gerir as competências dos servidores da instituição e seu desenvolvimento funcional.

De início, as ações foram voltadas para atender as demandas urgentes da instituição como definir os procedimentos para a concessão de incentivo a qualificação para os servidores técnico-administrativos e progressão funcional vertical aos docentes.

Concomitantemente iniciou-se o planejamento das ações de capacitação dos servidores que, de acordo com RH1, para as ações de identificação das necessidades de capacitação, todos os servidores, independentemente da hierarquia na instituição, foram incitados a fazer sugestões. Após obterem um rol de mais de 500 sugestões, as mesmas foram tabuladas e resultaram em 60 possíveis capacitações.

Destaca-se que o Chefe da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas da Diretoria de Gestão de Pessoas, entrevistado para coletar informações sobre as ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas na UFFS, neste estudo, será tratado com a codificação RH1.

Como relata RH1, “de posse das sugestões foi lançado novamente convite ao quadro de servidores para que instrutores se candidatassem, através de um plano de curso, para ministrarem as temáticas elencadas. Resultando em 44 possíveis instrutores”.

Após a consolidação das temáticas e do levantamento dos possíveis instrutores, a atual política de capacitação foi dividida em três módulos, quais sejam:

- a) Módulo I – Iniciação no Serviço Público;
- b) Módulo II – Gestão Pública; e
- c) Módulo III – Relações entre Ambientes Organizacionais.

Para o módulo I, capacitações já estão sendo realizadas nas temáticas apresentadas no quadro a seguir.

<b>Módulo I – Iniciação no Serviço Público</b>
Métodos e técnicas de Ensino e Aprendizagem
Redação Oficial
Ética no Serviço Público
História da Fronteira Sul
Legislação de Pessoas – Lei 8.112/90
Instrumentalização em Direito Administrativo
Políticas das IFES
Sistema de Ensino Superior
Instrumentalização em Processos Administrativos
Atendimento Cidadão
Atualização em Informática – Br Office
Técnicas em Gestão Documental

Quadro 15: Capacitação Módulo I

Fonte: UFFS (2011d)

Nos módulos II e III ainda não se tem cursos confirmados, têm-se apenas previsões de cursos.

<b>Módulo II – Gestão Pública</b>
Informática - Linux
Informática: segurança da informação e navegação segura
Psicopedagogia, didática e psicologia interpessoal
Projeto e constituição da UFFS
Finanças pessoais
Primeiros socorros
Formação de tutores
Técnicas de Escritório
Português – revisão textual
Estatística básica
Matemática Instrumental
Matemática financeira
Fotografia
LIBRAS
Assessoria de Imprensa
Controles Internos e Auditoria no Setor Público
Processos Licitatórios e Compra Direta

Quadro 16: Capacitação Módulo II

Fonte: UFFS (2011d)

Como se verifica no quadro 16, há previsão de cursos que reforçarão a capacitação dos servidores para a realidade de uma instituição federal, como exemplo, o de processos licitatórios e compra direta. Outro destaque fica pela proposição do curso sobre o projeto e constituição da UFFS, tendo em vista sua história ser singular no sentido da participação dos movimentos sociais organizados na sua criação, verifica-se ser necessária a apresentação dessa aos seus servidores com o objetivo de contextualizá-los no projeto no qual estão inseridos.

<b>Módulo III – Relações entre ambientes organizacionais</b>
Desenvolvimento de Equipes
Comunicação Interna
Desenvolvimento de Lideranças
Desenvolvimento de Processos Gerenciais
Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe
Processo de Negociação
Análise e Melhoria de Processos (MASP)
Planejamento Estratégico
Gestão por Competências
Gestão de Projetos

Quadro 17: Capacitação Módulo III

Fonte: UFFS (2011d)

Já no módulo III estão previstos cursos mais específicos, como aqueles que tratam de técnicas de administração, como planejamento estratégico, gestão por competência e de projetos. Estes se fazem necessários, pois podem contribuir para a melhoria do processo de gestão dos setores e conseqüentemente da instituição.

No que diz respeito aos resultados dos cursos já realizados no primeiro módulo RH1 comenta que

o módulo que esta sendo executado tem o escopo introdutório e tem a função de nortear o servidor iniciante no serviço público de ferramentas e contexto básicos para sua inserção. E neste escopo, tem atingido seus objetivos na percepção subjetiva, porém está previsto para o final deste módulo, avaliação por parte das chefias sobre a questão (RH1).

O fato de desde início de a instituição existir uma política sólida específica para a realidade da UFFS de capacitação de seu quadro de servidores, denota a preocupação da mesma no desenvolvimento desses e não simplesmente no cumprimento da legislação federal sobre o assunto.

#### **4.2 Competências organizacionais, papel do gestor de nível intermediário da UFFS e competências individuais requeridas em nível gerencial**

O desenvolvimento desta etapa é resultante da parte exploratória de pesquisa, onde foram entrevistados aqueles que para este trabalho são considerados os dirigentes máximos da Universidade Federal da Fronteira Sul e especialistas, pessoas estas 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.

Dessa maneira, os entrevistados foram questionados sobre quais são as competências organizacionais que a universidade estudada possui, quais são as que deveriam possuir, isso no nível organizacional e no nível individual, qual é o papel que o gestor universitário de nível intermediário da UFFS desempenha na atual conjuntura administrativa e quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que os mesmos devem possuir para um efetivo desempenho de suas atividades.



Com o objetivo de identificar a lacuna de desenvolvimento de competências entre aquelas organizacionais e as individuais foram levantadas as competências organizacionais que na visão dos entrevistados citados acima, caracterizam a Universidade Federal da Fronteira Sul.

#### 4.2.1 Competências organizacionais

Quanto às competências organizacionais da universidade analisada verificou-se que por meio da análise do discurso das entrevistas, algumas considerações revelam quais são aquelas que, na visão de seus dirigentes máximos, a UFFS possui e quais são aquelas que são necessárias desenvolver para que as metas estabelecidas, ainda pela comissão de implantação, possam ser alcançadas.

Fica claro na análise das entrevistas algumas características marcantes que compõem o jeito UFFS de realizar as atividades, caracterizado pelo forte comprometimento social, resultante do próprio processo de seu surgimento que contou com a maciça participação dos movimentos sociais organizados da Mesorregião da Fronteira do Mercosul.

Tal conclusão é reforçada por doze dos treze dirigentes máximos da instituição que citaram esta competência, o que pode ser demonstrado pelos seguintes trechos das entrevistas:

A UFFS destaca-se perante as demais pela relação fortíssima que a Instituição possui com a comunidade regional. Isso é uma coisa inédita. Você não vai encontrar no Brasil instituições universitárias, eu acho que nem escolares de nenhum tipo que tenha uma ligação visceral, que tenha laços tão fortes com a sociedade organizada do entorno, como esta universidade (Dirigente Máximo 5).

[...] compromisso com o desenvolvimento regional e pela permanência das pessoas na região revertendo o processo de litoralização (Dirigente Máximo 2).

Eu acredito que uma das coisas que destaca a UFFS em relação às outras universidades é a intenção, é esse jeito de querer fazer uma universidade que esteja de fato envolvida com o processo de desenvolvimento regional (Dirigente Máximo 11).

Este aspecto é reforçado pela existência do Conselho Estratégico Social, órgão consultivo da universidade, que tem em sua composição membros da sociedade civil organizada dos três estados onde está inserida. Este conselho foi criado pela Portaria nº 172/GR/UFFS/2010, de treze de maio de 2010, e tem como objetivo principal assegurar a construção de uma instituição de educação superior comprometida com a inclusão social e com produção e a disseminação do conhecimento para a melhoria da qualidade de vida das pessoas (UFFS, 2011d).

Outro ponto a ser destacado é a competência do quadro de servidores da Instituição, os quais apesar de na média de idade serem jovens, são todos ingressantes por concurso público concorrido, como destacam:

O quadro de pessoal é diferente das antigas, a competição é grande, quando se tem isso se seleciona pessoas de melhor qualidade (Dirigente Máximo 1).

Quadro de servidores qualificados. Professores não se aceita menos que mestre e técnicos, menos que ensino médio (Dirigente Máximo 5).

Ainda sobre os servidores alguns comentários merecem destaque:

Nós temos aqui pessoas com grande iniciativa empreendedora. Acredito que a disposição para encarar os desafios que estão surgindo é um dos pontos fortes do grupo. Isso é uma qualidade que está bem desenvolvida (Dirigente Máximo 9).

Comprometimento, porque é um projeto novo, é um projeto que desgasta, que exige muito das pessoas, então comprometimento é uma peça-chave para que as coisas aconteçam. Outra coisa é proatividade, que vejo em muitos gestores (Dirigente Máximo 13).

Responsabilidade, porque nós somos agentes públicos e como servidor público nós temos que servir a comunidade (Dirigente Máximo 13).

É visível, portanto, no discurso apresentado pelos Dirigentes Máximos 9 e 13, a valorização, de maneira geral, dos servidores da institui-

ção, que pelo seu projeto, pela história de luta até sua criação e seu papel na região, conta com um quadro de funcionários com capacidade empreendedora, comprometido, pró-ativo e responsável com a “coisa” pública.

Relata-se algumas características que identificam a instituição, citadas pelos Dirigentes Máximos:

1. Universidade Inovadora (Dirigentes Máximos 2 e 6);
2. Universidade Interestadual (Dirigente Máximo 6); e
3. Estrutura *multicampi* (Dirigentes Máximos 2,3,4,5,6 e 12).

Como competência organizacional que a UFFS possui, cabe ainda citar a resposta do seguinte dirigente máximo:

Primeiro lugar é uma universidade voltada, baseada, na apropriação do uso da tecnologia. Segundo lugar, é uma universidade que tem alto nível de consciência social, em terceiro lugar, é uma universidade onde a maioria das pessoas tem seu primeiro emprego, isso faz com que essas pessoas tenham o desejo de usar, seus conhecimentos, suas competências, suas características, de modo a desenhar uma estrutura organizacional bastante arrojada, bastante voltada para o desenvolvimento social e acompanhada de tecnologia (Dirigente Máximo 10).

Esta resposta sintetiza, de certa forma, algumas respostas apresentadas por outros dirigentes, onde, estão apresentadas com competências organizacionais, o compromisso social, a apropriação de tecnologias e as competências individuais voltadas para o desenvolvimento da universidade e conseqüentemente da região de atuação da mesma.

Agora, com relação às percepções dos Especialistas sobre as competências organizacionais de universidades federais, no sentido amplo, percebeu-se que aquelas citadas, vão ao encontro das apresentadas pelos dirigentes máximos:

Creio que a universidade pública tenha que ter um forte comprometimento com o espaço e com o ambiente no qual ela está envolvida (Especialista 1).

Competência geopolítica, conhecer quais são as necessidades mais presentes da região (Especialista 4).

Uma universidade federal tem que ter um comprometimento social (Especialista 6).

No que se refere às competências organizacionais que a UFFS deve desenvolver para que as metas postas sejam de fato alcançadas, os dirigentes, de maneira geral, afirmam que apesar do forte compromisso social da instituição, esta competência deve ser constantemente trabalhada e medida para que esta não se perca no processo de construção da instituição.

Reforça esta exposição a afirmação do Dirigente Máximo 11 de que “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”. O Dirigente Máximo 2 segue a mesma linha e coloca como desafio “a necessidade de manter um diálogo permanente com o público externo à universidade” e a necessidade de “melhor compreensão das pessoas que vem trabalhar na universidade, do que é a região. As pessoas precisam ter em mente o contexto da região”.

Outra questão levantada é a de desenvolvimento dos servidores devido à falta de experiência e de conhecimento da forma de trabalho de uma universidade federal, como citam:

1. Competência técnica, falta conhecimento de universidade na esfera pública, tanto para técnicos quanto para docentes, falta desenvolver (Dirigente Máximo 3);
2. O que falta na UFFS tem muita relação com a falta de experiência de nossos dirigentes. Isso tem relação tanto com a dimensão acadêmica, que eles não têm uma vivência suficiente para entender o que é uma universidade, quais são as dificuldades relacionadas ao que é ser uma universidade, mas também tem uma falta de experiência no sentido de gerenciar pessoas, resolver conflitos, ter princípios claros de como proceder nesse gerenciamento de pessoas (Dirigente Máximo 9); e
3. Por ela ser nova, ela precisa investir na formação mais detalhada de competências em termos de: estrutura do serviço público, aprofundamento do conhecimento das atividades de cada um, dos seus processos, e a integração desses processos (Dirigente Máximo 10).

Apesar dos relatos apresentados terem ênfase no desenvolvimento de competência em nível individual, considerando o contexto do qual foram extraídos, percebe-se que para os entrevistados, uma vez que os indivíduos forem competentes no aspecto técnico de conhecimento da estrutura de uma universidade federal, seus desafios e peculiaridades, a Universidade poderá ser caracterizada, no nível coletivo, como competente no que tange aos procedimentos de gerenciamento de uma instituição pública e federal.

É visível, portanto, que apesar das competências dos servidores terem sido citadas como uma das competências organizacionais que a instituição possui, na visão dos dirigentes acima, ações se fazem necessárias no sentido de desenvolver tanto professores como técnicos administrativos na questão do gerenciamento de pessoas e para fortalecer a compreensão das características da instituição universidade federal e as implicações que as mesmas possuem no seu *modus operandi*.

Ainda no que diz respeito às competências organizacionais que a UFFS necessita desenvolver, um dos dirigentes máximos, relata o seguinte:

Outra coisa que eu vejo que é essencial e que é uma competência que a universidade não tem, e que não é uma exclusividade nossa, que a maioria das universidades não tem é a competência gerencial. Saber gerir. Na gestão universitária muitas pessoas que assumem cargos de gestão, não têm formação na área de gestão e muitas não tem experiência na área de gestão e ai elas acabam pecando nos detalhes, principalmente nas áreas acadêmicas, você pega um professor que é um brilhante pesquisador, que é uma pessoa que se destaca no meio acadêmico, e o designa para gerenciar a pós-graduação, por exemplo, e não acontece. Não é porque a pessoa é incompetente de uma maneira geral. Essa competência gerencial acaba refletindo em outra que é a capacidade de liderança (Dirigente Máximo 13).

Constata-se, portanto, na declaração acima, a relevância do presente estudo no que se refere ao desenvolvimento das competências gerenciais dos gestores intermediários da instituição analisada e preocupação do Dirigente no que tange a gestão universitária.

Com relação à visão dos especialistas sobre as competências organizacionais a serem desenvolvidas pelas universidades federais, apresenta-se:

1. Capacidade de fazer parcerias com os diversos tipos de instituição da região (Especialista 2); e
2. As universidades precisam de protagonismo, de pró-atividade (Especialista 4).

Sobre a necessidade de pró-atividade relatada pelo Especialista 4, nota-se que ela é defendida como uma competência necessária às universidades federais de maneira geral, no entanto, ela é citada pelo Dirigente Máximo 13 da UFFS como uma que faz parte do daquelas que a instituição analisada possui. Isso pode se dever ao fato de que nesta muito está por ser realizado e seus servidores se sentem incentivados a contribuir.

O quadro 18 sintetiza as competências organizacionais que a UFFS possui na concepção de seus dirigentes máximos.

<b>Competências organizacionais existentes</b>
[...] relação fortíssima que a Instituição possui com a comunidade regional” (Dirigente Máximo 5).
[...] compromisso com o desenvolvimento regional e pela permanência das pessoas na região [...] (Dirigente Máximo 2).
[...] é a intenção, é esse jeito de querer fazer uma universidade que esteja de fato envolvida com o processo de desenvolvimento regional (Dirigente Máximo 11).
O quadro de pessoal é diferente das antigas, a competição é grande, quando se tem isso se seleciona pessoas de melhor qualidade (Dirigente Máximo 1).
Quadro de servidores qualificados (Dirigente Máximo 5).
Nós temos aqui pessoas com grande iniciativa empreendedora (Dirigente Máximo 9).
Comprometimento, porque é um projeto novo [...] (Dirigente Máximo 13).
Outra coisa é pró-atividade, que vejo em muitos gestores. (Dirigente Máximo 13).
Responsabilidade, porque nós somos agentes públicos e como servidor público nós temos que servir a comunidade (Dirigente Máximo 13).
[...] é uma universidade voltada, baseada, na apropriação do uso da tecnologia (Dirigente Máximo 10).
[...] é uma universidade que tem alto nível de consciência social [...] (Dirigente Máximo 10).
[...] é uma universidade onde a maioria das pessoas tem seu primeiro emprego, isso faz com que essas pessoas tenham o desejo de usar, seus conhecimentos, suas competências, suas características, de modo a desenhar uma estrutura organizacional bastante arrojada, bastante voltada para o desenvolvimento social e acompanhada de tecnologia (Dirigente Máximo 10).

Quadro 18: Competências organizacionais existentes

Fonte: Dados primários.

Por meio da representação das doze competências organizacionais apresentadas é possível identificar o perfil da UFFS, uma universidade comprometida com a região e seu desenvolvimento, constituída por pró-atividade e responsabilidade com o bem público.

No entanto, o quadro 19 destaca as competências que a universidade precisa desenvolver para que seus objetivos traçados sejam atingidos.

<b>Competências organizacionais a serem desenvolvidas</b>
[...] 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)
[...] melhor compreensão das pessoas que vem trabalhar na universidade, do que é a região. As pessoas precisam ter em mente o contexto da região ( Dirigente Máximo 2).
Falta conhecimento de universidade na esfera pública, tanto para técnicos quanto para docentes, falta desenvolver (Dirigente Máximo 3)
[...] vivência suficiente para entender o que é uma universidade, quais são as dificuldades relacionadas ao que é ser uma universidade, mas também tem uma falta de experiência no sentido de gerenciar pessoas, resolver conflitos, ter princípios claros de como proceder nesse gerenciamento de pessoas (Dirigente Máximo 9).
Por ela ser nova, ela precisa investir na formação mais detalhada de competências em termos de: estrutura do serviço público, aprofundamento do conhecimento das atividades de cada um, dos seus processos, e a integração desses processos (Dirigente Máximo 10).
Outra coisa que eu vejo que é essencial e que é uma competência que a universidade não tem, e que não é uma exclusividade nossa, que a maioria das universidades não tem é a competência gerencial. Saber gerir (Dirigente Máximo 13).

Quadro 19: Competências organizacionais a serem desenvolvidas

Fonte: Dados primários.

Neste contexto, visualiza-se a necessidade de desenvolvimento de novas competências e a manutenção de outras, de forma a permitir que a instituição seja, de fato, reconhecida como comprometida socialmente e participe do desenvolvimento da região em que atua.

#### 4.2.2 O papel do gestor intermediário da UFFS

Com o intuito de identificar, a partir dos papéis dos gestores, as competências que são necessárias para o efetivo desempenho daqueles em situações de trabalho, questionou-se tanto aos dirigentes máximos da UFFS, como aos especialistas, sobre qual é o papel que um gestor de nível intermediário exerce. As respostas a este questionamento serão expostas na sequência.

Com relação às repostas dos dirigentes máximos, identificou-se o relevante papel que os gestores intermediários exercem na atual estrutura organizacional da UFFS, pois eles são responsáveis por traduzir as estratégias definidas pela cúpula da instituição e as colocar em prática, por meio de uma liderança baseada no exemplo, no envolvimento de seus servidores e na utilização da habilidade política.

Além disso, o gestor intermediário, para exercer seu papel deve ser um profundo conhecedor das atividades de sua diretoria, ter a percepção da conjuntura global da instituição e da região, saber escutar e dialogar e contribuir para o desenho das políticas universitárias.

É um papel de extrema responsabilidade, pois tem como atribuições instrumentalizar a instância superior do que ocorre no âmbito de sua diretoria, entender as normas e procedimentos da universidade e ainda fazer com que os mesmos sejam executados.

As descrições sobre o papel do gestor intermediário da UFFS são transcritas a seguir:

<b>Papel do gestor intermediário da UFFS – Dirigentes Máximos</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição do papel</b>
Dirigente Máximo 1	O papel do gestor é o de manter um ambiente saudável de trabalho para que a Universidade obtenha o melhor rendimento possível em função do quadro que ela tem disponível
Dirigente Máximo 3	Figura do diretor. Uma figura de grande responsabilidade na instituição. Ele (diretor) é uma peça fundamental, porque o que ele faz, ele faz exatamente a intermediação entre aquilo que institucionalmente se contempla, se vê, como necessidade e como se operacionaliza enquanto equipe (nas diretorias) para se concretizar esse olhar institucional. Em termos de responsabilidade, são os cargos de maior responsabilidade dentro da instituição.
Dirigente Máximo 5	Eu vejo que essa instância (gestor intermediário) como a instância mais estabilizadora da instituição. Primeiro lugar porque ela é significativa e é aquela que em tese vai gerenciar o maior número de pessoas. Os diretores são aqueles que em tese fazem o trabalho mais específico, mais situado. O diretor é aquele que garante o trabalho

*continua...*



	mais efetivo, mais estável, é pessoa do qual se exige precisão, não pode divagar. O rigor técnico de procedimentos e legislação, tem que ser garantido no nível das diretorias. Eu vejo nessa faixa de profissionais, aqueles que vão nos garantir a precisão.
Dirigente Máximo 8	Então ele possui um papel, além de administrar a instituição, mas também de fazer o papel de mediador com as estruturas organizacionais da comunidade.
Dirigente Máximo 9	O papel dele é fundamental porque ele é visto como uma referência dentro da equipe. As ações dele refletem em toda a equipe.
Dirigente Máximo 12	Papel de entender as normas e procedimentos da universidade e fazer com que os mesmos sejam executados.
Dirigente Máximo 13	O gestor universitário de nível intermediário, no meu ponto de vista, é uma peça-chave para o sucesso da universidade, porque ele é quem faz a tradução da estratégia para o nível operacional. Ele tem que traduzir aquilo que é a razão de existir da universidade em ações e isso não é um trabalho fácil. Ele tem um papel de comunicador, exige uma habilidade de comunicação bastante forte, exige um papel forte de liderança. O papel dos diretores, dos coordenadores nos <i>campi</i> é de instrumentalizar os pró-reitores, os diretores de <i>campus</i> ou até mesmo o próprio Reitor, de informações que estão ocorrendo na ponta, pois quem tem mais acesso diretamente ao servidor é o diretor. É um papel de tradução dos dois lados, pois tanto traduz a estratégia para o operacional, como coleta as demandas do público para levar para cima, para poder instrumentalizar a decisão.

Quadro 20: Papel do gestor intermediário na visão dos dirigentes máximos

Fonte: Dados primários.

No quadro 20, têm-se a visão de sete dirigentes máximos a respeito do papel do gestor intermediário da UFFS, onde se verifica a importância da função que estes cargos representam na estrutura da organização, uma vez que como citado, este nível “é a instância estabilizadora da universidade”, ou seja, “peça-chave para o sucesso”.

Nesta direção, verifica-se agora a concepção que os especialistas têm do papel do gestor intermediário.

<b>Papel do gestor intermediário - Especialistas</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição do papel</b>
Especialista 1	O papel do gestor intermediário é facilitar ou criar condições para o desenvolvimento das competências individuais ou coletivas. Em uma perspectiva ideal o gestor deve ser o agente facilitador dos processos.
Especialista 3	O papel de um gestor universitário intermediário é o de contribuir, de ser um facilitador na criação e desenvolvimento do conhecimento gerado na universidade. Embora não se diga muito isso o gestor tem que ter compromisso com resultados.
Especialista 7	O Gestor universitário de nível intermediário deve conhecer os objetivos estratégicos da organização universitária e estar qualificado para utilização das ferramentas de gestão necessárias na implementação das ações táticas, respondendo pelo desempenho de tais ações, além da avaliação e controle dos resultados esperados.

Quadro 21: Papel do gestor intermediário na visão dos especialistas

Fonte: Dados primários.

Na percepção dos especialistas verifica-se a necessidade do gestor atuar como facilitador do desenvolvimento de competências sejam elas individuais ou coletivas, além de conhecer os objetivos estratégicos da instituição, possuindo competências de gestão que permitirão a ele a operacionalização dos objetivos no nível tático, promovendo ações de avaliação e controle dos resultados esperados.

Cabe ressaltar que as opiniões emitidas pelos especialistas são válidas para os gestores intermediários de universidades federais e que possuem similaridades com as opiniões dos dirigentes máximos da UFFS, podem ser, portanto, considerados papéis dos gestores intermediários da instituição citada.

Ao analisar os quadros 20 e 21 sobre os papéis dos gerentes intermediários e o quadro 6, página 31, sobre os papéis dos executivos de Mintzberg (1986), algumas correlações podem ser feitas.

Na categoria interpessoal, que compreende os papéis ligados à imagem do chefe, líder e contato, a afirmação dos entrevistados de que o papel do gestor intermediário é fundamental, pois é visto como referência e suas ações refletem em toda a equipe, está ligada aos dois primeiros papéis citados.

Quanto à categoria informacional os papéis de monitor,

disseminador e porta-voz são fortemente correlacionados aos discursos de que o gestor intermediário deve traduzir a estratégia para o nível operacional. Para tanto, deve ser um comunicador das ações, um mediador com as estruturas organizacionais da comunidade e deve instrumentalizar as instâncias superiores com informações do que ocorre na ponta.

Por fim, os papéis decisórios, que compreendem o empreendedor, manipulador de distúrbios, locador de recursos e navegador, possuem similaridade com os papéis de facilitador dos processos, o de ser responsável pela manutenção de um ambiente de trabalho saudável e por ser um intermediador entre o que é decidido institucionalmente e o modo como deve ser operacionalizado, o que demanda tempo em negociações.

#### 4.2.3 Competências individuais requeridas em nível gerencial

Por meio da análise do material coletado junto aos dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária sobre quais seriam os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para a execução efetiva das atividades e papéis dos gestores intermediários, foram levantadas competências e indicadores destas. Os indicadores foram alocados em um primeiro momento de acordo com os pilares (CHA) que compõem competência.

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

<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

*continua...*

continuação

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.

Quadro 22: Conhecimentos necessários

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 23.

<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

Quadro 23: Habilidades necessárias

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 24.

<b>Atitudes necessárias</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição</b>
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-empresendedorismo, de ter idéias, mas não é só ser criativo, mas de colocar as idéias em prática
Especialista 1	Empresendedor. Confiança no trabalho. Ser corajoso
Especialista 4	Envolvimento com o trabalho
Especialista 7	Comprometimento com os resultados da organização universitária

Quadro 24: Atitudes necessárias

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 requerias 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 a seguir:

<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 idéias, a resolução de conflitos, ao gerenciamento de recursos e as negociações.

Quadro 25: Conceito das categorias das competências

Fonte: Elaborado pelo autor.

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.

<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

Quadro 26: Categoria Interpessoal

Fonte: Elaborado pelo autor.

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.

<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

*continua...*



*continuação*

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

Quadro 27: Categoria Informacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

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.

<b>Categoria Decisória</b>
<b>Competência de empreendedorismo</b>
Ser criativo no desenvolvimento do trabalho
Ser um intra-empresendedor
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)

*continua...*

continuação

<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

Quadro 28: Categoria Decisória

Fonte: Elaborado pelo autor.

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).

Dessa forma, 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.

É relevante destacar que depois de concluído o planejamento estratégico da universidade, onde estará definido pela comunidade universitária constituída, qual é a missão, visão e valores, algumas mudanças de direcionamento podem ser realizadas. Destarte, caso isto ocorra, novas competências necessitarão ser desenvolvidas a partir da nova realidade.

O processo de análise de quais são as competências realmente necessárias para os ocupantes de cargos de gestão de nível intermediário na UFFS, possui mais uma etapa. Esta é o levantamento e a descrição do grau em que cada uma das competências é requerida, sendo este assunto tratado na sequência.

#### **4.3 Grau requerido das competências identificadas na visão dos gestores de nível intermediário da UFFS**

De posse do rol de competências gerenciais apresentado no tópico anterior, todas estas e seus indicadores foram apresentados aos atuais gestores intermediários.

Desta forma, para se medir o grau em que cada indicador, de cada uma das competências é requerido, como exposto na metodologia, foi utilizada a escala Likert, onde o gestor atribuiu notas de 5 a 1 para os indicadores apresentados. Cada uma destas notas possuía um significado, como segue:

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Muito forte</b>	<b>Forte</b>	<b>Média</b>	<b>Fraca</b>	<b>Muito Fraca</b>
Existe uma necessidade muito forte da competência investigada.	Existe uma necessidade forte da competência investigada.	Existe uma necessidade média da competência investigada.	Existe uma necessidade fraca da competência investigada.	Existe uma necessidade muito fraca ou nenhuma necessidade da competência investigada.

Quadro 29: Escala utilizada para medição das competências

Fonte: Adaptado de Benetti (2008).

Tendo isto em vista, após a aplicação do questionário, foram obtidas vinte oito respostas das trinta possíveis. O resultado desta coleta de dados será explanado a seguir.

Na categoria interpessoal temos as competências de relacionamento, liderança e emocional.

Tabela 1: Média da competência de relacionamento

<b>Competência de relacionamento</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Saber lidar com pessoas	4,75	5
Manter contatos com pessoas internamente e externamente à organização	4,36	5
Saber se relacionar com as diferentes diretorias	4,32	4
Saber lidar com as diferenças	4,57	5
Ser ético em suas ações	4,93	5
<b>Total</b>	<b>4,59</b>	

Fonte: Dados primários.

Quanto aos dados apresentados na tabela 01, percebe-se que o indicador “Ser ético em suas ações apresenta a maior média, 4,93, e possui como grau mais citado o de número cinco.

“Saber lidar com pessoas” apresenta a segunda maior média, 4,75, e também apresenta o grau cinco como o mais citado.

Ressalta-se que nenhuma média ficou abaixo de quatro, portanto, todos os indicadores da competência de relacionamento têm sua necessidade muito forte ou forte para o exercício da função de gestor intermediário. Tal cenário ratifica a citação dos dirigentes máximos e especialistas.

Tabela 2: Média da competência de liderança

<b>Competência de Liderança</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Saber conduzir equipes	4,61	5
Saber aproveitar o potencial dos membros da equipe	4,75	5
Saber desenvolver a equipe	4,43	5
Saber motivar a equipe	4,71	5
Conhecer técnicas de motivação	3,71	4
Ser exemplo de conduta no trabalho	4,86	5
Conhecer técnicas de gerenciamento de pessoas	3,86	4
Valorizar as ações positivas das pessoas	4,54	5
Ser um agregador de pessoas para o alcance dos objetivos da diretoria	4,64	5
<b>Total</b>	<b>4,46</b>	

Fonte: Dados primários.

Sobre os dados apresentados na tabela 02, na análise dos mesmos já se percebe que dois indicadores têm a média inferior a quatro. No entanto, não é possível afirmar que a necessidade dos mesmos é média, pois se constata que a moda, ou seja, o valor com o maior número de observações, é 4, que corresponde à necessidade forte. Neste caso, pode-se afirmar, portanto, que todos os indicadores possuem pelo menos uma necessidade forte de existência, assim como, a competência de maneira geral, caracteriza-se por ser fortemente necessária para a realização das atividades de um gestor intermediário da UFFS.

Tabela 3: Média da competência emocional

<b>Competência emocional</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Saber lidar com pressão	4,68	5
Ter credibilidade perante a equipe e seus pares	4,79	5
Possuir confiança em si	4,71	5
Saber aprender	4,75	5
Ser humilde na sua relação com os subordinados	4,61	5
Reconhecer suas limitações	4,61	5
<b>Total</b>	<b>4,69</b>	

Fonte: Dados primários.

A competência emocional como se observa na tabela 03, é essencial no desempenho das atividades de um gestor, pois apresenta uma forte necessidade. No geral todos os indicadores possuem como grau com o maior número de citações, o de número cinco, indicando que todos devem ser desenvolvidos para que o gestor desempenhe bem seu papel e possua esta competência.

O cálculo da moda também foi efetuado para cada uma das competências da categoria interpessoal, e todas tiveram como grau mais citado, o cinco. Ou seja, a maioria dos respondentes considera existir uma necessidade muito forte das competências.

Agora, com relação à categoria informacional, serão apresentados os dados obtidos para as competências de comunicação e legal.

Tabela 4: Média da competência de comunicação

<b>Competência de comunicação</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Saber ouvir as demandas da diretoria e dos atores da universidade	4,57	5
Saber ouvir críticas e sugestões	4,61	5
Saber dialogar com os diferentes atores da universidade	4,43	5
Habilidade para comunicar decisões com efetividade	4,54	5
Saber filtrar as informações	4,57	5
Saber buscar a informação	4,64	5
Ser o porta-voz da diretoria	4,29	4
<b>Total</b>	<b>4,52</b>	

Fonte: Dados primários.

Para a competência de comunicação, a média de seus indicadores apresentou valores próximos uns dos outros, diferindo apenas o indicador “Ser o porta-voz da diretoria” que mostra a média de 4,29, no entanto, mesmo assim, há uma necessidade forte desta característica no gestor.

Quanto à moda, mais uma vez, obteve-se uma quantidade maior de atribuição de nível 5 a quase todos os indicadores. Apenas o indicador “Ser porta-voz da diretoria” apresentou como nível mais citado o 4.

Tabela 5: Média da competência legal

<b>Competência Legal</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Conhecer a legislação universitária	4,36	5
Conhecer a lógica operacional da universidade	4,43	4
Conhecer a natureza do trabalho educativo e em especial do universitário	4,54	5
Saber o propósito específico do cargo que ocupa	4,86	5
Conhecer a legislação que diz respeito às atribuições de sua diretoria	4,75	5
Conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público Federal	4,14	4
Saber compreender as diretrizes da organização	4,57	5
<b>Total</b>	<b>4,52</b>	

Fonte: Dados primários.

No que tange a competência legal destoaram entre si, os indicadores “Saber o propósito específico do cargo que ocupa” e “Conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público

Federal”. Mesmo apresentando a menor média da referida competência (4,14), o indicador sobre a legislação de que trata de gerenciamento de pessoas, possui uma necessidade forte, devendo, portanto, constar na matriz de competências.

A moda foi 4 para esse indicador e para o de “Conhecer a lógica operacional da universidade”, para os demais foi 5. Quanto à moda de cada uma das competências desta categoria, visualiza-se que ambas apresentam o nível 5 como o mais recorrente.

Sobre a categoria decisória que possui como competências a de empreendedorismo, global, geopolítica, negociação e administrativa, os dados obtidos serão expostos a seguir.

Tabela 6: Média da competência de empreendedorismo

<b>Competência de empreendedorismo</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Ser criativo no desenvolvimento do trabalho	4,50	4
Ser um intra-empresendedor	4,14	4
Ser pró-ativo antecipando-se às demandas	4,64	5
Saber buscar soluções	4,75	5
Saber criar situações favoráveis para que a equipe encontre soluções	4,68	5
Ser dinâmico no desenvolvimento do trabalho	4,68	5
Estar disposto a correr riscos (calculados)	4,29	5
<b>Total</b>	<b>4,53</b>	

Fonte: Dados primários.

Na competência de empreendedorismo, as duas menores médias são dos indicadores “Ser intra-empresendedor” com 4,14, e “Estar disposto a correr riscos”, 4,29. Contudo, ao se analisar a moda de ambos, verifica-se que para o primeiro, o grau mais recorrente é 4, mas para este último é 5. Assim sendo, infere-se que todos indicadores desta competência possuem uma necessidade forte, se analisar a média, e quase todos possuem necessidade muito forte se for levada em consideração o grau mais citado, o de número cinco.

Tabela 7: Média da competência global

<b>Competência Global</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Capacidade de entender o contexto que cerca a universidade	4,54	5
Capacidade de visualizar os reflexos das ações na universidade como um todo	4,46	5
Capacidade de desenvolver ações considerando os objetivos da universidade como um todo	4,64	5
Saber traduzir a estratégia da organização em ações	4,61	5
<b>Total</b>	<b>4,56</b>	

Fonte: Dados primários.

A moda de todos os indicadores da competência global é cinco. Tal constatação pode ser verificada na pouca discrepância entre as médias dos indicadores. Isto pode refletir uma tendência ao consenso entre os respondentes de que a referida competência possui uma necessidade que vai de forte a muito forte.

Tabela 8: Média da competência geopolítica

<b>Competência geopolítica</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica	4,29	4
Conhecer os atores sociais que participaram da criação da universidade e seus anseios	4,18	4
Capacidade de visualizar os impactos da universidade na região	4,43	4
Saber articular as demandas da universidade com os diversos atores sociais envolvidos	4,43	5
<b>Total</b>	<b>4,33</b>	

Fonte: Dados primários.

Dentre todas as competências, independentemente da categoria, a geopolítica é a que apresentou a menor média e teve como resultado da moda na maioria de seus indicadores o nível 4. Mais uma vez faz-se a ressalva de que mesmo apresentando estes resultados, há a clara indicação de que a referida competência possui uma forte necessidade de constar no rol das competências gerenciais que os gestores intermediários devem possuir, desta forma, deve constar na proposta das diretrizes para o desenvolvimento desses.



Tabela 9: Média da competência de negociação

<b>Competência de negociação</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Capacidade de articulação entre <i>campus</i> e Reitoria	4,64	5
Habilidade em equacionar ou resolver conflitos no âmbito da diretoria	4,79	5
Conhecer de técnicas de negociação	4,11	4
Habilidade de resolver problemas no âmbito da diretoria	4,68	5
<b>Total</b>	4,55	

Fonte: Dados primários.

No que diz respeito ao resultado da competência de negociação verifica-se que na média todos os indicadores estão entre forte e muito forte a necessidade do desenvolvimento. Esta afirmação se evidencia no momento que se verifica que como resultado da moda, dos quatro indicadores, três tiveram atribuída a necessidade muito forte pela maioria dos respondentes, pois apresentam o grau cinco.

Tabela 10: Média da competência administrativa

<b>Competência Administrativa</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Conhecer técnicas de planejamento	4,43	5
Conhecer técnicas de organização	4,39	5
Conhecer técnicas de coordenação	4,50	5
Conhecer técnicas de controle	4,36	5
Conhecer técnicas de comando	4,29	5
<b>Total</b>	4,39	

Fonte: Dados primários.

Por fim, têm-se a competência administrativa que de acordo com a média possui uma necessidade forte para seus indicadores, entretanto, quando se olha para os resultados da moda, visualiza-se que o grau cinco foi atribuído pela maioria, possuindo, portanto, uma necessidade muito forte.

Para categoria decisória, o resultado da moda das competências que a compõem apresenta que apenas uma, a geopolítica, teve dentre a maioria das citações o nível 4, ou seja, necessidade forte. Este é também o “pior” resultado dentre todas as competências. As outras competências o resultado recorrente foi de necessidade muito forte, que equivale a cinco.

Com o objetivo de ilustrar o grau em que cada competência é requerida, considerando a categoria em que estão enquadradas, as mesmas serão apresentadas a seguir.

No gráfico 01, têm-se as médias resultantes das competências que compõem a categoria interpessoal, onde a competência emocional apresenta a média de 4,69, a de liderança 4,46, e de relacionamento 4,59. Dessa maneira, fica identificada a forte necessidade destas para os gestores intermediários.

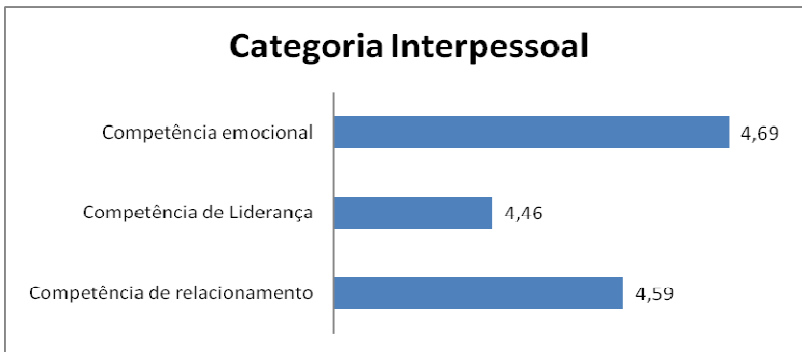


Gráfico 1: Média das competências da categoria interpessoal

Fonte: Dados primários.

Na categoria informacional há apenas duas competências: a legal e a de comunicação, e ambas apresentaram a mesma média 4,52, ou seja, a necessidade forte é refletida pela análise das ponderações dos entrevistados.

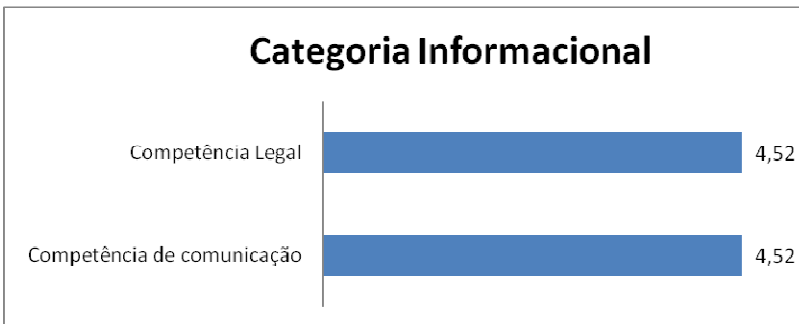


Gráfico 2: Média das competências da categoria informacional

Fonte: Dados primários.

Já a categoria decisória, que apresenta o maior número de competências, apresenta na administrativa e geopolítica as menores médias, 4,39 e 4,33 respectivamente. A competência de negociação possui média 4,55, a global, 4,56 e a de empreendedorismo 4,53. Mais uma vez obteve-se como resultado a necessidade forte das competências investigadas.

Quanto à média obtida pela competência administrativa, é relevante destacar o relato que um gestor intermediário fez sobre a necessidade de entendimento de administração:

Entendo que o gestor necessita ter um conhecimento amplo da realidade econômica social, conhecer a região, suas características, seus pontos fortes e suas fragilidades, deve conhecer a legislação, entender de administração (grifo nosso), de realidade em que a Universidade está inserida, e dos objetivos pelos quais a UFFS foi criada (Gestor intermediário 1).

Assim como este gestor universitário, o discurso do dirigente máximo 13 foi veemente no sentido de que é necessário “ter competência administrativa, tanto conhecimento, quanto habilidade e atitude”. Afirmção esta reforçada pelo Especialista 6 “[...] conhecimento administrativo, não precisa, lógico, ser formado em administração, mas deveriam conhecer técnicas administrativas”.

Porém, o que se constata é que na média das opiniões, para os gestores intermediários, a necessidade da competência administrativa é forte, mas não muito forte, como se pode verificar nos relatos do gestor universitário 1, dirigente máximo 13 e especialista 6.

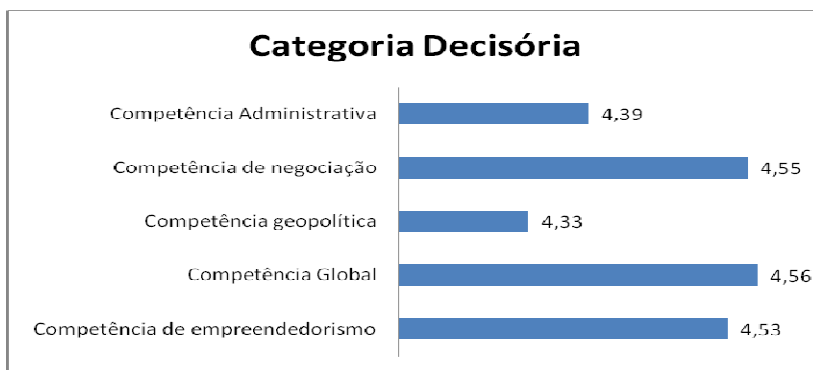


Gráfico 3: Média das competências da categoria decisória

Fonte: Dados primários.

Percebe-se, após a análise da média, que todas as competências analisadas pelos entrevistados apresentam uma necessidade forte ou muito forte de se fazer presente na matriz de competências gerenciais que este estudo propõe.

Afirmação esta ratificada ao se verificar que o grau mais citado para os indicadores, dentro de cada competência, foi o de número 5 para nove de dez existentes. Apenas a competência geopolítica apresentou o grau 4, de necessidade forte de existência.

Este fato pode levar a inferência que na visão dos dirigentes máximos da UFFS, esta competência é mais importante do que na visão dos gestores intermediários.

Desta forma, é possível afirmar que o rol de competências, que surgiu a partir da análise do discurso dos entrevistados, foi validado pelos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul, devendo, ser objeto de desenvolvimento para os atuais ocupantes do referido cargo, assim como, para aqueles que um dia ocuparão o mesmo.

#### **4.4 Diretrizes sugeridas para o desenvolvimento gerencial da UFFS**

Considerando o levantamento das competências gerenciais necessárias aos gestores de nível intermediário e considerando a realidade da instituição no que tange ao desenvolvimento de seus servidores, algumas proposições podem ser feitas com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do quadro de gestores intermediários (diretores) da Universidade Federal da Fronteira Sul.

A partir do levantamento das competências realizado com os dirigentes máximos da UFFS e especialistas em gestão universitária e após validação, por parte dos gestores intermediários, da necessidade de que as competências apresentadas, têm-se a matriz de competências para os gestores intermediários da instituição.

Esta é composta por dez competências e cinquenta e oito indicadores que 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.

A matriz está dividida em três categorias (interpessoal, informacional e decisória) para contemplar todas as competências apresentadas, de acordo com a essência de cada uma delas, permitindo, desta forma, uma análise coerente das mesmas. Outro propósito foi de permitir, a partir da categorização, ações voltadas para o desenvolvimento das competências nas respectivas categorias.

Tendo sido iniciada na instituição uma política de capacitação de seus servidores, independentemente da posição ocupada, com cursos divididos em três módulos com orientações distintas, visualiza-se que tal política pode ser aproveitada para a proposição de ações de desenvolvimento gerencial. No entanto, esta política pode ser complementada para que se privilegie não apenas o aprendizado teórico, o saber, e sim ações voltadas para o desenvolvimento das habilidades e atitudes.

Neste sentido, quanto aos conhecimentos, a base para o desenvolvimento do saber será a política já existente. Para as habilidades propõem-se eventos que privilegiem a aplicação prática do conhecimento adquirido. E no que tange às atitudes, dinâmicas que simulem situações reais de trabalho farão parte da proposição, pois assim, se incentivará que os conhecimentos e a habilidades dos gerentes sejam postas em prática nos momentos que se fizerem necessárias, uma vez que a competência só existe mediante a ação em um determinado contexto.

Neste ínterim, a proposição das diretrizes tomará como parâmetro o modelo dos autores Bohlander, Snell e Sherman (2003). Para eles o modelo é constituído por quatro fases: avaliação das necessidades, projeto, implementação e avaliação, como observado na figura a seguir.

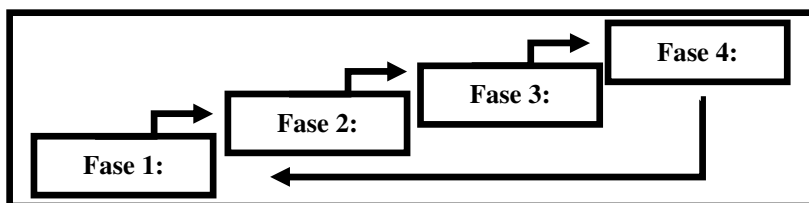


Figura 7: Fases do treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 134)

Como pode se observar no modelo apresentado na figura 7, ele é cíclico, ou seja, cada etapa fará a retroalimentação para a outra proporcionando, assim, possibilidade de ajustes serem feitos à medida que foram necessários.

#### 4.4.1 Avaliação das necessidades

A avaliação das necessidades de desenvolvimento gerencial deverá ser realizado considerando a realidade de UFFS e consistirá nas seguintes etapas:

- a) identificação das competências organizacionais da UFFS, na ótica de seus dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária;
- b) identificação das competências organizacionais que se espera que a UFFS possua considerando sua missão, visão e intenção estratégica, na opinião de seus dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária;
- c) levantamento do papel do gestor intermediário na visão de seus dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária;
- d) levantamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para os gestores intermediários na ótica de seus dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária;
- e) construção do rol de competências a partir da análise do discurso das entrevistas com os dirigentes máximos e especialistas;
- f) verificação do grau em que cada competência é requerida ao gestor intermediário da UFFS, na visão dos próprios ocupantes dos cargos; e
- g) consolidação da matriz de competências considerando as entrevistas com dirigentes máximos e especialistas e a aplicação de questionário com os gestores intermediários da UFFS.

Nesta fase, como observado, é fundamental que se considere na análise quais são as competências organizacionais que a instituição possui e quais são aquelas que ela deverá desenvolver para que sua intenção estratégica seja alcançada. No nível individual é necessária a verificação do papel do gestor intermediário, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que são requeridas para o desempenho efetivo de suas atribuições.

Posteriormente é construído, por meio da análise do discurso das entrevistas, um rol de competências e verificado o grau em que cada competência é necessária para que se tenha ao final, uma matriz de competências consolidada.

No entanto, caso a intenção seja analisar um cargo em específico, uma atividade deve ser adicionada. Esta é a análise das tarefas do cargo, que envolve a revisão da descrição do cargo, as especificidades das funções desempenhadas e os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desempenhá-las.

Dentro da avaliação de necessidade, caso o instrumento de avaliação de desempenho dos servidores permita, pode-se ainda, priorizar o treinamento e desenvolvimento de competências que, por exemplo, apresentem as menores médias dentre as analisadas.

A próxima fase é a elaboração do programa de desenvolvimento gerencial.

#### 4.4.2 Projeto

Nesta fase é onde se obtêm a resposta para as seguintes indagações: Quem treinar? Como treinar? Em que treinar? Onde treinar? Quando treinar? (DALMAU, 2009).

O público-alvo do programa de desenvolvimento gerencial são os gestores intermediários da universidade, sendo o programa desenvolvido por meio de programas presenciais de ensino e aprendizagem.

No que se refere ao em que treinar?, é proposto que se tome como base o levantamento já realizado pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoas e que se faça a inclusão de outros cursos/atividades identificados no levantamento das necessidades de capacitação, possuindo também como objetivo o desenvolvimento das habilidades e atitudes dos gestores. Para tanto, seguindo a mesma lógica dos módulos, são sugeridos os seguintes cursos e/ou atividades, conforme quadro que segue.

<b>Módulo I - Interpessoal</b>	
<b>Curso</b>	<b>Objetivo</b>
Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	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
Desenvolvimento de equipes	Saber conduzir equipe Saber aproveitar o potencial dos membros da equipe Saber desenvolver a equipe
Instrumentalização de Lideranças	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
Gestão por competências	Conhecer a teoria de gestão por competências Saber distinguir entre competências individuais e organizacionais Conhecer técnicas de mapeamento de competências Saber fazer o mapeamento de competências Aplicabilidade da gestão por competências no dia-a-dia
Ser Diretor	Saber lidar com pressão Ter credibilidade perante a equipe e seus pares

*continua...*

continuação

	Possuir confiança em si Saber aprender Ser humilde na sua relação com os subordinados Reconhecer suas limitações
--	---

Quadro 30: Proposição de cursos para o Módulo I – Interpessoal

Fonte: Elaborado pelo autor.

No módulo I – interpessoal, o objetivo é que o gestor desenvolva seus conhecimentos, habilidades e atitudes sobre as questões que envolvem o gerenciamento de pessoas que vão desde a condução de equipe, gestão por competências até o aprendizado sobre o que é ser um gestor intermediário na UFFS, qual seu papel, e como lidar com as pressões do dia-a-dia.

<b>Módulo II - Informacional</b>	
<b>Curso</b>	<b>Objetivo</b>
Comunicação Interna e Externa	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 Conhecer técnicas e métodos do processo de comunicação
Legislação de Pessoas	Conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público Federal
Políticas das Universidades Federais	Conhecer a legislação universitária Conhecer a natureza do trabalho educativo e em especial do universitário
Estatuto, Regimento Geral e procedimentos administrativos na UFFS	Conhecer a lógica operacional da universidade Saber compreender as diretrizes da organização

Quadro 31: Proposição de cursos para o Módulo II – Informacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

No módulo II – informacional o foco está no desenvolvimento de competências de comunicação, onde o gestor irá aprender técnicas e métodos do processo de comunicação, como ser um porta-voz de sua



diretoria, como buscar informações para a tomada de decisão, entre outras.

A partir destes conhecimentos e habilidades o gestor será instigado a praticar no seu dia-a-dia de trabalho, verificar o resultado da aplicação e apresentar suas considerações em um momento de interação com os outros gestores, este pode ser, por exemplo, no fórum de discussão gerencial, apresentado na sequência desta pesquisa.

Neste módulo, o gestor ainda será capaz de entender o que de fato é uma universidade federal, sua peculiaridades, modos de gestão em termos gerais, e conhecer a própria UFFS e sua lógica operacional.

<b>Módulo III - Decisória</b>	
<b>Curso</b>	<b>Objetivo</b>
História da Fronteira Sul	Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica
Projeto e constituição da UFFS	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
Processo de Negociação	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
Empreendedorismo	Ser criativo no desenvolvimento do trabalho Ser um intra-empresendedor 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)
Visão holística	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
Funções Administrativas	Conhecer técnicas de planejamento Conhecer técnicas de organização Conhecer técnicas de coordenação Conhecer técnicas de controle Conhecer técnicas de comando

Quadro 32: Proposição de cursos para o Módulo III – Decisória

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por último, o módulo III – decisória, apresenta o maior número de competências a serem desenvolvidas, para tanto, há a maior quantidade de cursos propostos para que as mesmas sejam desenvolvidas.

As ações propostas vão desde o conhecimento da região e processo de constituição da universidade, ao desenvolvimento das habilidades de negociação, empreendedorismo, onde se ressalta a importância da pró-atividade, até o aprendizado das funções administrativas para o auxílio no desempenho das funções.

Sobre o desenvolvimento da competência de empreendedorismo, cabe ponderar que ela está muito ligada à questão das atitudes, por isso, as ações devem ir além da apresentação do que é ser empreendedor. A própria instituição deve criar maneiras estimular ações empreendedoras, criando, por exemplo, espaços para a discussão e apresentação de idéias e propostas sobre determinados assuntos.

Para que o aprendizado seja efetivo, é relevante que todas as ações propostas sejam realizadas de maneira a contemplar atividades que vão além da simples explanação de conceitos. Neste momento tem-se que privilegiar atividades que proporcionem momentos de reflexão sobre o trabalho desempenhado pelos gestores. Hoje na Universidade Federal da Fronteira Sul, estas ações não são operacionalizadas.

Neste íterim, podem ser realizadas atividades de imersão total com simulação de situações reais encontradas no dia-a-dia, como o processo de negociação de mais servidores, verbas para diárias e passagens, conflitos, articulação entre diretoria, pró-reitoria e reitoria.

Outras ações que podem permitir o desenvolvimento de habilidades e atitudes para os gestores intermediários são: reuniões semestrais de planejamento, que já está constituída na instituição, e conta com a participação de todos os servidores que ocupam cargos de direção na universidade, independentemente de seu nível, visitas a outras instituições para que novas habilidades possam ser promovidas pela troca de experiência e um fórum de discussão, específico para os gestores intermediários, onde situações reais de trabalho e seus encaminhamentos até a solução possam ser relatados. Desta forma, cria-se um espaço para compartilhamento do conhecimento, promoção do desenvolvimento de habilidades e atitudes que outra maneira seria difícil ocorrer, uma vez que no dia a dia não se tem espaço para isso.

Ainda na fase de construção do projeto tem-se que analisar questões como onde? e quando? serão realizadas as atividades.

Sobre o onde?, sugere-se que as reuniões de planejamento sejam presenciais e fora da instituição para que todos os participantes possam,

de fato, voltar suas atenções para as atividades que são realizadas. O mesmo é proposto para o fórum de discussão.

No entanto, estas questões podem ser verificadas pela instituição, pois são atividades que demanda dispêndios, tempo e uma logística maior na preparação e realização.

Quando serão realizadas as ações de desenvolvimento gerencial, também cabe a universidade decidir, considerando suas particularidades, porém sugere-se para a realização do fórum, a mesma frequência já adotada para as reuniões de planejamento, ou seja, semestral. Contudo, em momentos distintos.

No que diz respeito aos objetivos dos cursos apresentados para cada um dos módulos, enfatiza-se que tais objetivos poderão ser ampliados conforme a demanda e resultados oriundos da avaliação de desempenho realizada, garantindo, dessa forma, que os cursos sejam customizados de acordo com a realidade que se apresenta.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), apesar da importância da avaliação das necessidades e dos objetivos instrucionais, as escolhas dos métodos de capacitação são o aspecto mais importante na implementação do programa.

Enquanto técnicas que podem ser adotadas na realização das capacitações, Dalmau (2009) apresenta: orientadas para o conteúdo, para o processo e mista.

A orientada para o conteúdo se dá pela leitura de textos, manuais, orientações sobre o assunto tratado. Pela instrução programada, onde os indivíduos poderão trabalhar no próprio ritmo de aprendizagem e envolve o uso de livros, manuais ou computadores para dividir conteúdo do assunto em sequências altamente organizadas e lógicas, que exigem respostas contínuas por parte do indivíduo, se a resposta estiver incorreta, informações adicionais são apresentadas e o participante deve tentar novamente (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Há outras técnicas que compõem a orientação do conteúdo como treinamento cooperativo, estágios e treinamento profissionalizante (voltados para empresas privadas), porém privilegiaram-se aquelas em função das particularidades da instituição e do foco no desenvolvimento dos gestores intermediários.

No que se refere às técnicas orientadas para o processo, têm-se a simulação e o desenvolvimento gerencial. A primeira consiste em utilizar situações reais de trabalho e aplicá-las aos participantes de modo a observar a maneira como é realizada a atividade, assim como, o resultado alcançado (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Já o desenvolvimento gerencial, além de fazer uso da simulação, apresenta métodos como *coaching* (fluxo orientado de instruções, comentários e sugestões do superior), rotação de cargo, transferência lateral, reuniões de *staff*, seminários e conferências (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Ao se analisar a realidade de uma instituição pública, onde seu modo de funcionamento é fortemente baseado no cumprimento de legislações, acredita-se que para o desenvolvimento do grupo gestores intermediários, as reuniões de *staff*, ou fórum de discussões, a realização de seminários e conferências, podem ser utilizados enquanto métodos do treinamento orientado por processo.

Por fim, a orientação mista faz uso de métodos das orientações por conteúdo e por processo. Esta apresenta, portanto, uma maior gama de possibilidades de capacitação.

Desta forma, para as atividades de desenvolvimento gerencial, sugere-se que sejam realizadas ações voltadas para o conteúdo, leituras e instrução programada, aliadas a ações voltadas para o processo que propiciem o desenvolvimento de habilidades e atitudes como a simulação e o fórum de discussão de gestores intermediários.

Portanto, a partir da realização de um planejamento detalhado das ações de desenvolvimento gerencial, a Universidade Federal da Fronteira Sul poderá colocar em prática o desenvolvimento gerencial.

#### 4.4.3 Implementação

Nesta fase o projeto do programa de desenvolvimento gerencial deve ser posto em prática. Para tanto, deve-se considerar na condução desse os objetivos para os quais se propõe os cursos e a maneira pela qual será realizada a operacionalização das atividades que cada curso demanda.

Devem ser proporcionadas condições para que os cursos aconteçam e nesta fase cada etapa do curso deve ser acompanhada e, caso necessário, medidas devem ser tomadas.

Para garantir que todas as etapas e necessidades operacionais sejam atendidas, pode ser criado um *check-list* para verificação do que está sendo realizado em comparação ao que foi planejado para o funcionamento de cada curso ou atividade. Desta maneira podem ser tomadas ações no sentido de ajustar o que foi planejado para o que de fato poderá ser realizado.

#### 4.4.4 Avaliação

A avaliação é fase importante no processo, pois aqui se devem criar mecanismos para verificar a realização das atividades e determinar sua efetividade.

Como apresentam Bohlander, Snell e Sherman (2003), existem quatro critérios para avaliar uma capacitação: reações, aprendizado, comportamento e resultados. Para este trabalho, estes critérios serão utilizados na proposição da avaliação do programa de desenvolvimento gerencial.

Para a avaliação da reação, propõe-se que seja aplicado questionário a cada curso concluído e ao final para o módulo freqüentado.

Este questionário deve ter o objetivo de identificar não somente a satisfação, mas também idéias para o conteúdo e as técnicas que na visão dos participantes foram mais apropriadas. Para tanto, o formulário a seguir pode ser utilizado como instrumento para a verificação da reação dos participantes.

AVALIAÇÃO DE REAÇÃO					
Atividade/Curso:					
Período: De a					
Assinale com um "X" ao lado de cada item descrito, o número que mais se aproxima de sua avaliação para os indicadores abaixo, de acordo com a seguinte legenda:					
1 – Excelente	2 – Bom	3 – Regular	4 – Ruim	5 – Péssimo	
<b>1. Espaço físico:</b>					
	1	2	3	4	5
a) adequação das instalações					
b) salas de aulas					
c) disponibilidade de equipamentos					
<b>2. Conteúdo / Programa</b>					
	1	2	3	4	5
a) adequação do conteúdo do programa					
b) aplicabilidade do conteúdo à realidade profissional					
c) equilíbrio entre a teoria e a prática					
d) carga horária					
<b>3. Atuação do Instrutor / Palestrante</b>					
	1	2	3	4	5
a) conhecimentos do assunto tratado					
b) didática utilizada					
c) facilidade e objetividade na comunicação					
d) verificação da assimilação dos assuntos pelos participantes					
e) apresentação de aplicações práticas dos assuntos tratados					
<b>4. Atuação dos Participantes:</b>					
	1	2	3	4	5
a) entendimento dos assuntos abordados					
b) relação com os outros participantes					
d) nível de obtenção de novos conhecimentos					
e) relação com os instrutores					
<b>5. Quais foram os pontos fortes e fracos desta atividade?</b>					
<b>Pontos Fortes</b>			<b>Pontos Fracos</b>		
<b>6. Em sua opinião, qual é a importância desta atividade para sua atuação profissional?</b>					
<b>7. Você teria alguma sugestão ou comentário adicional a fazer?</b>					

Figura 8: Formulário para avaliação de reação

Fonte: Elaborado pelo autor.

No formulário apresentado os questionamentos são para identificar a percepção do participante nos seguintes aspectos: espaço físico, conteúdo/programa, atuação do instrutor/palestrante, atuação do próprio participante, os pontos fortes e fracos da capacitação, sua importância e para coletar sugestões ou comentários.

De posse destas informações, algumas conclusões podem ser feitas e ações podem ser tomadas no sentido de ajustar o programa, caso necessário.

Na avaliação de aprendizado, testes de conhecimentos e habilidades podem ser aplicados. Para que se tenha uma melhor percepção do nível de aprendizado dos participantes, sugere-se que sejam aplicados testes no início e ao final do curso.

Sobre os princípios da aprendizagem, Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que se deve considerar princípios, como o estabelecimento de metas, modelagem, diferenças individuais, prática e *feedback*, para que seja possível identificar se o aprendizado ocorreu, ou não, e principalmente o por que.

No aspecto comportamental, por diversas razões, os participantes de programas de treinamento e desenvolvimento, podem não demonstrar mudança de comportamento. Desta forma, algumas abordagens são utilizadas para maximizar este resultado: construir situações no programa que se aproximem o máximo possível daquelas do trabalho; focalizar em princípios gerais para que os pontos aprendidos possam ser utilizados a diferentes funções no trabalho; e estabelecer um clima propício no ambiente de trabalho de incentivo, de reforço, para a aplicação das novas habilidades ou conhecimentos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Para fomentar a mudança comportamental pode-se aproveitar o espaço para discussão e compartilhamento de experiências e conhecimentos, proporcionado pelas reuniões de planejamento e pelo grupo de discussão dos gestores intermediários. Estes espaços podem ser utilizados na promoção da sensibilização dos gestores de forma mais eficiente, por assemelha-se ao que já existe na cultura da organização.

Este critério de avaliação é o que representa maior dificuldade para mensuração, uma vez que, mudança comportamental demanda tempo e reforço, tanto do interessado como da instituição.

Por último, tem-se o critério de resultados para o qual se exige uma análise de custo x benefício e mensuração da efetividade do programa de desenvolvimento. Esta análise se baseia nas informações obtidas nos critérios anteriores e em indicadores como: adequação das pessoas aos requisitos dos cargos, melhoria do espírito de grupo e da coope-

ração, do clima organizacional, de reclamações, de retrabalho, entre outros.

Para que o processo de avaliação de um programa de treinamento e desenvolvimento seja feito de forma a proporcionar subsídios para a verificação da efetividade, Dalmau (2009) enfatiza que o importante é criar parâmetros. Estes devem refletir os objetivos pretendidos pelo programa, tanto no nível individual como organizacional.

Para exemplificar essa afirmação pode-se tomar como exemplo o curso “Legislação de Pessoas”, que está inserido no “Módulo II – Informativo”, e possui como objetivo “Conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público Federal”. Os indicadores para a aferição do resultado podem ser: a legalidade das solicitações de seus subordinados, o equilíbrio entre os interesses pessoais e os da administração, a aplicação de todos os dispositivos previstos nas leis, redução de conflitos gerados pelo não conhecimento dos direitos e deveres dos servidores, entre outros.

No que tange às diretrizes propostas para o desenvolvimento gerencial da UFFS uma ressalva deve ser feita. O objetivo é de propor subsídios para a implantação de um programa de desenvolvimento gerencial na Universidade Federal da Fronteira Sul e não de formatar o programa para a Instituição. Portanto, o material aqui exposto pode servir como base para implantação do programa, mas seu objetivo principal é o de proporcionar a reflexão sobre o desenvolvimento de competências gerenciais e não um projeto de consultoria.

#### 4.5 Análise Geral

Os resultados apresentados neste capítulo evidenciam a relevância da discussão do tema e a necessidade da instituição de proporcionar mecanismos de desenvolvimento de seu quadro de gestores intermediários que não levem em consideração apenas as exigências legais, mas a história, as características da Universidade Federal da Fronteira Sul e sua região.

Estas afirmações encontram respaldo nas visões coerentes entre si, dos dirigentes máximos, especialistas em gestão universitária e dos próprios ocupantes dos cargos de gestão de nível intermediário, pois as competências e indicadores levantados pelo primeiro grupo foram complementados e ratificados pelos especialistas, que possuem a experiência e o conhecimento da realidade de outras universidades federais, e foram por fim, validadas como necessárias para o programa de desenvolvimen-



to de competências gerenciais, uma vez que, na média, a todas elas foi atribuída uma forte necessidade.

Como resultado deste levantamento tem-se a matriz de competências para os gestores intermediários da UFFS apresentada no quadro 33.

<b>Categoria Interpessoal:</b> 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.
<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
<b>Categoria Informacional:</b> esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o acesso, trato, e disseminação das informações as quais têm acesso
<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

*continua...*

continuação

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
<b>Categoria Decisória:</b> esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem a geração de novas idéias, a resolução de conflitos, ao gerenciamento de recursos e as negociações
<b>Competência de empreendedorismo</b>
Ser criativo no desenvolvimento do trabalho
Ser um intra-empresendedor
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

Quadro 33: Matriz de competências para os gestores intermediários da UFFS

Fonte: Dados primários.

A partir da matriz apresentada foi possível realizar a proposição de diretrizes para um programa de desenvolvimento dos gestores da Universidade da Fronteira Sul, que foca nas três dimensões de competência: conhecimentos, habilidades e atitudes, e constituído de quatro

fases: avaliação das necessidades, projeto, implementação e avaliação do programa.

Esta matriz pode ser utilizada como base para a construção de instrumentos de avaliação de desempenho para os gestores intermediários. Neste caso, pode-se dizer que o resultado das avaliações de desempenho proporcionará subsídios para a complementação da matriz, como a inserção/substituição de indicadores ou mesmo a identificação de novas competências.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais, por meio do resgate dos objetivos e resultados, e as recomendações para trabalhos futuros.

### 5.1 Considerações Finais

Em função do reconhecimento do conhecimento como principal fator gerador de valor nos dias atuais, há uma crescente valorização das pessoas no ambiente organizacional e como consequência disto, verifica-se que a antiga vida organizacional está desaparecendo.

A complexidade das organizações intensivas em conhecimento, como é o caso das universidades, exige altos níveis de competência de seus gestores. Por outro lado, os gestores demandam das organizações o suporte necessário para que possam alcançar tais níveis de competência.

Dessa maneira, no que tange a sua gestão, a universidade não está alheia a essas situações. Ela passa por um acelerado processo de transformação e como resultado deste, intensifica-se a exigência de novas competências funcionais para o exercício de funções administrativas na universidade.

De acordo com Dutra (2009), na relação entre a organização e as pessoas é possível verificar um processo contínuo de troca de competências. De um lado, a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, promovendo seu desenvolvimento e tornando-as mais preparadas para enfrentar as situações profissionais e pessoais que se apresentam, quer na organização, quer fora dela. Por outro lado, as pessoas, ao passo que desenvolvem sua capacidade individual, também transferem para a organização seu aprendizado, tornando a organização capaz de enfrentar novos desafios. Para o autor, esse processo, quando gerenciado, pode ser potencializado, trazendo resultados positivos tanto para a organização quanto para as pessoas (DUTRA, 2009).

Além destes fatos, a Universidade Federal da Fronteira Sul, por ser uma instituição recém-criada, constitui-se de diversos desafios que seu quadro funcional precisa vencer no seu dia a dia. Neste cenário apresentam-se os gestores intermediários, que são a instância estabilizadora da instituição e são responsáveis pela tradução e operacionalização dos objetivos estratégicos.

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 prepara-

dos, devem ser competentes no desempenho de suas funções e as competências deles necessitam estar alinhadas aos anseios da organização.

Como na instituição não está clara a percepção de quais seriam as competências necessárias a esses gestores, tampouco, como as mesmas podem ser desenvolvidas, este trabalho objetivou analisar quais são as competências requeridas aos gestores intermediários da UFFS. Para que este objetivo fosse alcançado, foram estabelecidos objetivos específicos, cuja análise se dará na sequência.

Para o objetivo específico “definir o rol de competências gerenciais requeridas para os gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul na visão de seus dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária”, a partir da bibliografia analisada verificou-se que esta abrangia os papéis desempenhados pelos gerentes, nível equivalente aos gestores intermediários da UFFS, além de competências gerenciais genéricas. 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, 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.

Este objetivo foi alcançado, pois as entrevistas possibilitaram a identificação de competências específicas para os gestores intermediários da UFFS.

A identificação ocorreu pelo questionamento de quais seriam os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o gestor intermediário. Também foi perguntado sobre o papel que estes gestores exercem na atual estrutura da instituição e sobre as competências da organização UFFS, tanto aquelas que ela possui quanto aquelas que ela necessita desenvolver. Estes foram realizados com o objetivo de melhor visualizar as atribuições e responsabilidades dos gestores, pois para o exercício dos papéis identificados, competências são necessárias. Isto se aplica para as competências organizacionais identificadas como passíveis de desenvolvimento, pois para que uma competência possa ser considerada da organização, ela precisa ser desenvolvida primeiramente no nível individual.

Desta 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. O rol é composto por dez competências e cinquenta e oito indicadores.

Para que o objetivo “verificar o grau em que cada competência é requerida” fosse alcançado, algumas ações foram tomadas.

Primeiro, após a definição do rol, as competências foram categorizadas, baseadas nas categorias que Mintzberg (1986) utilizou para classificar os papéis dos executivos. Assim, as categorias classificatórias das competências para este trabalho foram interpessoal, informacional e decisória. A distribuição das competências nas categorias foi feita de forma a considerar o escopo de cada uma delas.

Como etapa seguinte, foi elaborado um questionário contendo as competências identificadas, classificadas por categoria, com seus respectivos indicadores. Dessa maneira, a categoria interpessoal incluiu três competências (emocional, liderança e relacionamento) e vinte indicadores, a categoria informacional, duas competências (legal e comunicação) e dez indicadores, e a categoria decisória, cinco competências (administrativa, negociação, geopolítica, global e empreendedorismo) e vinte e quatro indicadores.

O questionário, aplicado com vinte e oito dos trinta gestores intermediários existentes, permitiu a identificação do grau em que cada uma das competências é requerida. Para isso foi utilizada a Escala Likert, onde o grau 5 representou a existência de uma necessidade muito forte, grau 4 a existência de uma necessidade forte, grau 3 a existência de uma necessidade média, grau 2 existência de uma necessidade fraca e grau 1 existência de uma necessidade fraca ou nenhuma necessidade da competência investigada.

Como resultado desta verificação percebe-se, após a análise da média, que para todas as competências apresentadas os entrevistados atribuíram uma necessidade forte ou muito forte. Afirmação esta ratificada ao se verificar que o grau mais citado para os indicadores (moda), dentro de cada competência, foi o de número 5 para nove de dez existentes. Apenas a competência geopolítica apresentou o grau 4, necessidade forte de existência.

A proposição da matriz de competências gerenciais, terceiro objetivo específico, foi possível a partir da mensuração do grau em que cada competência é requerida, realizada para o atingimento do objetivo descrito anteriormente.

Tinha-se como idéia inicial que apenas as competências que apresentassem pelo menos a necessidade média, faria parte da matriz de competências. No entanto, como explicado, todas as competências foram consideradas “forte” ou “muito forte” na visão dos gestores intermediários da UFFS. Portanto, as competências resultantes da identificação realizada por meio das entrevistas com dirigentes máximos e espe-

cialistas, foram validadas como necessárias pelos gestores intermediários. Desta forma, todas fazem parte da matriz de competências, com seus respectivos indicadores, que servem de parâmetro para a verificação da existência das mesmas.

Por fim, tem-se o objetivo específico de sugerir um programa de desenvolvimento gerencial para a Universidade Federal da Fronteira Sul. Para cumprir com este objetivo foi utilizado o modelo apresentado pelos autores Bohlander, Snell e Sherman (2003) para a realização de uma capacitação, que consiste em quatro fases: avaliação das necessidades, projeto, implementação e avaliação.

Dessa maneira, a avaliação das necessidades consiste em: identificação das competências organizacionais da UFFS, na ótica de seus dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária; identificação das competências organizacionais que se espera que a UFFS possua considerando sua missão, visão e intenção estratégica, na opinião de seus dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária; levantamento do papel do gestor intermediário na visão de seus dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária; levantamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para os gestores intermediários na ótica de seus dirigentes máximos e especialistas em gestão universitária; construção do rol de competências a partir da análise do discurso das entrevistas com os dirigentes máximos e especialistas; verificação do grau em que cada competência é requerida ao gestor intermediário da UFFS, na visão dos próprios ocupantes dos cargos; e consolidação da matriz de competências considerando as entrevistas com dirigentes máximos e especialistas e a aplicação de questionário com os gestores intermediários da UFFS.

Já a fase do projeto é onde se obtêm a resposta para as seguintes indagações: Quem treinar? Como treinar? Em que treinar? Onde treinar? Quando treinar?

O público-alvo do programa de desenvolvimento gerencial são os gestores intermediários da universidade, sendo o programa desenvolvido por meio de programas presenciais de ensino e aprendizagem.

Para responder “em que treinar?”, foram sugeridos quinze cursos divididos em três módulos: interpessoal, informacional e decisória. Além destes, foram sugeridas também ações para o desenvolvimento não somente da dimensão conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes, são elas: simulação de situações reais, reuniões semestrais de planejamento (já implementada pela instituição), visitas a outras universidades federais e implantação de um fórum de discussão composto por todos os gestores intermediários da UFFS.

Quanto ao “onde?”, sugere-se que as reuniões de planejamento e fórum de discussão sejam presenciais e fora da instituição e respondendo ao “quando?”, seria realizada semestralmente. No entanto, estas questões podem ser verificadas pela instituição, pois são atividades que demanda dispêndios, tempo e uma logística maior na preparação e realização.

A implementação diz respeito à escolha das técnicas de capacitação. Sugere-se a utilização da técnica mista, que faz uso da orientada para o conteúdo e para o processo.

Desta forma, para as atividades de desenvolvimento gerencial, sugere-se que sejam realizadas ações voltadas para o conteúdo, leituras e instrução programada, aliadas a ações voltadas para o processo que propiciem o desenvolvimento de habilidades e atitudes como a simulação e o fórum de discussão de gestores intermediários.

Para a avaliação, foi proposta a utilização dos quatro critérios apresentados por Bohlander, Snell e Sherman (2003): reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

Para a avaliação da reação, propõe-se que seja aplicado questionário a cada curso concluído e ao final, para o módulo freqüentado. Na avaliação de aprendizagem, testes de conhecimentos e habilidades podem ser aplicados. Para que se tenha uma melhor percepção do nível de aprendizagem dos participantes, sugere-se que sejam aplicados testes no início e ao final do curso.

Na avaliação de comportamento, em função da sua complexidade de mensuração, os autores Bohlander, Snell e Sherman (2003) apresentam algumas abordagens que podem maximizar o resultado da avaliação, são elas: construir situações no programa que se aproximem o máximo possível daquelas do trabalho; focalizar em princípios gerais para que os pontos aprendidos possam ser utilizados a diferentes funções no trabalho; e estabelecer um clima propício no ambiente de trabalho de incentivo, de reforço, para a aplicação das novas habilidades ou conhecimentos.

Por último, tem-se o critério de resultados para o qual se exige uma análise de custo x benefício e mensuração da efetividade do programa de desenvolvimento. Para esta verificação, o importante é criar parâmetros que reflitam os objetivos pretendidos pelo programa, tanto no nível individual como organizacional.

Tendo sido resgatados os objetivos específicos e a maneira pela qual foram alcançados, infere-se que o objetivo de “Analisar quais são as competências requeridas para os gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul”, foi alcançado.



## 5.2 Recomendações

Esta pesquisa focou na análise das competências necessárias aos gestores intermediários da UFFS de maneira geral, portanto, como recomendação de trabalhos futuros, seguindo a lógica apresentada, sugere-se expandir a análise para os demais cargos de gestão (Pró-Reitores, Secretário Especial e Diretores de *Campus*, por exemplo).

Outra possibilidade é a realização de análises setoriais, considerando a realidade dos gestores intermediários de cada pró-reitoria e/ou *campus*.

Com relação à proposição deste estudo, uma vez implantada, considerando a complexidade do processo de avaliação de mudanças no nível comportamental, visualiza-se a possibilidade de realizar estudo específico para entender como o aprendizado e as mudanças ocorrem neste nível.

## REFERÊNCIAS

BENETTI, Kelly Cristina. **Competências docentes para EaD**: análise da realidade do curso de graduação em Administração a distância da Universidade Federal de Santa Catarina. 2008. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

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.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 2, n. 12, p.149-158, 2007. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/261/26112207.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho**: um estudo multinível. 2009. 363f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=163134](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=163134) > Acesso em: 20 abr. 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 56, p.179-194, Abr/Jun, 2005. Trimestral. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2567](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567)> Acesso em: 29 out. 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou ins-

trumentos 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.

BUARQUE, Cristovam. **A pós-universidade**. In: NEXT Brasil: instrumentos para inovação. n. 5, Cinabre, 2006.

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.

CARDOSO, Gilson da Silva. **Mapeamento de competências funcionais: Um estudo de caso em uma empresa de Celulose e Papel**. 2006. 171f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <  
<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/40/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2010.

CARLETTO, Balduir. **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: 20 nov. 2010.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CHARLE, Christophe, VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: Editora da UNESP, 1996.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DAL´AGNOL, Izabel Cristina Fraga. A articulação entre as competências organizacionais e gerenciais em uma instituição de ensino superior: o caso da UNISINOS. 2004. 151 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/9975> > Acesso em: 18 abr. 2011.

DALMAU, Marcos B. L. Anotações para a disciplina de RH2 – Semestre 2009/2. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2009. (Apostila).

DALMAU, Marcos B. L.; TOSTA, Kelly Cristina B. T. **Mapeamento e gestão de competências**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2009.

DIAS, Gisele B.; BECKER, Grace Vieira; DUTRA, Joel Souza; RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites**. In: DUTRA, Joel Souza, FLEURY, Maria Tereza Leme, RUAS, Roberto Lima (Orgs). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **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.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. 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: 26 jun. 2009.

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.

FLEURY, Afonso Fleury; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante Marciano; TOSTA, Kelly Cristina B. T.; TOSTA, Humberto Tonani; GIRARDI, Júlia de Freitas; GIRARDI, André de Freitas. Considerações sobre a importância da aplicação da teoria dos sistemas nos processos de gestão de pessoas nas universidades: um estudo de caso na UFFS. **X Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Mar Del Plata, 08-10 dez. 2010.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis, [s.n.], 2001.

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.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARTINS, Bruna Borghezani; DALMAU, Marcos B. Lopez; TOSTA, Kelly Cristina B. Tonani; TOSTA, Humberto Tonani; TECCHIO, Edivandro. 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, 25 a 27 nov. 2009. Disponível em: < [http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/coloquio9/IX-1135.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio9/IX-1135.pdf)> Acesso em: 10 maio 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

PATTON, M. Q. **Qualitative**: evaluation methods. Beverly Hills: Sage, 1990.

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.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, may-june, 1990. Disponível em: <<http://tle-inc.com/PDFS/FILES/resources/The%20Core%20Competencies%20of%20the%20Corp.pdf> > Acesso em: 20 abr. 2011.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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.

RUTH, Damian. **Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions**. Journal of European Industrial Training, v. 30, n.3, 206-226, 2006. Disponível em : <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1550594&show=abstract> > Acesso em: 10 de maio de 2011.

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.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação e Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

STEVENSON, William. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1981.

TREVIZAN, Maria Júlia. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em Universidades Comunitárias**. 2004. 190 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível

em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4057.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

UFFS - UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil). **Diretoria de Gestão de Pessoas**. Relatório solicitado especificamente para este trabalho. Recebido em: 28 fev. 2011a.

\_\_\_\_\_. **Estatuto**. Disponível em: <[www.uffs.edu.br](http://www.uffs.edu.br)>. Acesso em: 20 jan. 2011b.

\_\_\_\_\_. **Gabinete do Reitor**. Organograma solicitado especificamente para este trabalho. Recebido em: 29 jul. 2011c

\_\_\_\_\_. **Site Institucional**. Disponível em: <[www.uffs.edu.br](http://www.uffs.edu.br)>. Acesso em: 20 jan. 2011d.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YUKL, Gary A. Liderazgo en las organizaciones. 6. ed. Madrid: Pearson, 2008.

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

ZAINCO, Maria Amelia Sabbag. **Planejamento, universidade e modernidade**. All Gral, 1998.

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



## **APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA – DIRIGENTES MÁXIMOS**

### **Competências organizacionais**

1 - Entendo competências organizacionais aquelas competências que são peculiares a determinada instituição, em função da consolidação das diferentes competências individuais existentes na mesma, quais são as competências organizacionais que a Universidade Federal da Fronteira Sul possui ou possuem?

2 - Quais são as competências organizacionais que, considerando as características da UFFS, a mesma deverá ter desenvolvida(s) para que as metas estabelecidas sejam alcançadas?

### **Competências Individuais para Organização alcançar seus objetivos.**

1 - Qual é o papel do gestor universitário?

2 - Considerando Competência como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), o que você considera que os diretores (gerentes intermediários) desta Organização devem conhecer, saber fazer e ter iniciativa para fazer, de modo que a Organização tenha êxito em suas ações?

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA – ESPECIALISTAS**

### **Competências organizacionais**

Entende-se por competências organizacionais aquelas competências que são peculiares a determinada instituição, em função da consolidação das diferentes competências individuais existentes na mesma. No nível corporativo a competência organizacional está ligada aos elementos da estratégia da organização (missão, visão e intenção estratégica).

1 – Portanto, em sua opinião, quais são as competências organizacionais que as Universidades Federais, de maneira geral, possuem?

2 - Quais são as competências organizacionais que, considerando as características e papel de uma Universidade Federal na sociedade brasileira, essa deverá (ao) ter desenvolvida(s) para que cumpra com sua razão de existir?

### **Competências Individuais para Organização alcançar seus objetivos.**

1 – Qual é, na sua visão, o papel do gestor universitário de nível intermediário (cargos subordinados diretamente a uma Pró-reitoria, p.ex.)?

2 - Considerando Competência como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), o que você considera que os gestores intermediários, de maneira geral, devem conhecer, saber fazer e ter iniciativa para fazer, de modo que a Universidade Federal na qual trabalhe, tenha êxito em suas ações?

## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS DIRETORES (GESTOR INTERMEDIÁRIO)

Prezado Diretor (a),

Eu, Humberto T. Tosta, estou escrevendo minha dissertação, cujo objetivo é “Analisar quais são as competências requeridas para os gestores universitários de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul.” Desta forma, nesta etapa da coleta de dados, gostaria de contar com a sua colaboração para responder o questionário anexo. 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, asseguro, portanto, o sigilo das informações coletadas por meio deste.

Sendo assim, peço a gentileza, caso haja interesse em responder o questionário anexo, de preencher os seguintes campos:

\_\_\_\_\_

Nome

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Local e data

Instruções para o preenchimento:

- Favor ler todas as competências apresentadas em cada um dos três grupos;
- Avalie cada competência levando em consideração o nível que deve haver (situação ideal) e **NÃO** o que de fato ocorre atualmente no desempenho das atividades dos diretores;
- Expresse sua avaliação sobre o nível da competência que deveria haver na situação ideal, atribuindo um grau de 1 a 5 aos indicadores de competência (linhas), como apresenta o quadro a seguir, assinalando uma das colunas.

5 Muito forte	4 Forte	3 Média	2 Fraca	1 Muito Fraca
Atribua o grau 5 se você achar que existe uma necessidade <b>MUITO FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que existe uma necessidade <b>FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que existe uma necessidade <b>MÉDIA</b> da competência investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que existe uma necessidade <b>FRACA</b> da competência investigada.	Atribua o grau 1 se você achar que existe uma necessidade <b>MUITO FRACA OU NENHUMA</b> necessidade da competência investigada.

## QUESTIONÁRIO

<b>Categoria Interpessoal:</b> 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.	5	4	3	2	1
<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					

<b>Categoria Informacional:</b> esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o acesso, trato, e disseminação das informações as quais têm acesso	5	4	3	2	1
<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					

<b>Categoria Decisória:</b> esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem a geração de novas idéias, a resolução de conflitos, ao gerenciamento de recursos e as negociações	5	4	3	2	1
<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					

Caso você tenha sugestão de competência e/ou de atributos necessários para os gestores universitários de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul, fique à vontade para sugerir:

---



---



---



---



---

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!

## **APÊNDICE D - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O CHEFE DA DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA UFFS**

Prezado,

Eu, Humberto T. Tosta, estou escrevendo minha dissertação, cujo objetivo é “Analisar quais são as competências requeridas para os gestores universitários de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul.” Desta forma, nesta etapa da coleta de dados, gostaria de contar com a sua colaboração para responder os questionamentos a seguir.

### **Perguntas**

1 – Como foi pensado o Plano de Capacitação dos Servidores da UFFS? Ele é específico para uma determinada carreira ou é amplo para atender todos os servidores de maneira igual?

2- O Plano de Capacitação foi desenvolvido com base em alguma legislação em específico? Qual (is)?

3– Está sendo pensada a gestão por competências? De que forma? Já está prevista no planejamento da Divisão?

4 - Você visualiza reflexos da gestão por competências no atual plano de capacitação?

5 - Quais são os resultados percebidos das capacitações em curso?

6 - Há alguma ação na atualidade de capacitação das Chefias? E no futuro?

**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!**