



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIÂNGELA DE F. ALVES TASSI SARTORETTO

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA FRONTEIRA SUL**

CHAPECÓ – SC

2016

MARIÂNGELA DE F. ALVES TASSI SARTORETTO

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA FRONTEIRA SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ – SC

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

MARIÂNGELA DE F. ALVES TASSI SARTORETTO

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA FRONTEIRA SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 10 / 05 / 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta - UFFS

Prof^ª. Dra. Valéria De Bettio Mattos – UFFS

Prof. Dr. Edivandro Luiz Tecchio – FAP

Dedico este trabalho à meu marido Onédio Sartoretto e filhos Gabriel Tassi Sartoretto e Giane Tassi Sartoretto.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, pelas oportunidades surgidas pelo caminho e por ter chegado até aqui sem perder a esperança.

A minha família, em especial a meu marido Onédio Sartoretto sem o qual eu não conseguiria fazer metade do que faço, pelo apoio e compreensão de sempre e a meu filho Gabriel Tassi Sartoretto, alegria da minha vida, pelo amor e carinho incondicionais, mesmo nas ausências.

A minha orientadora, a Prof. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, pelas orientações, por acreditar em mim e pela grande oportunidade de aprendizado e ao professor Humberto Tonani Tosta que, mesmo não sendo meu orientador, auxiliou e contribuiu para que este estudo se concretizasse.

Ao grupo de pesquisa gestão Universitária em Foco, pela oportunidade de aprendizado e crescimento.

Aos professores do curso de administração da UFFS, pela dedicação no ensino e pelas orientações, suas exigências pela qualidade no aprendizado e nos trabalhos durante toda a graduação tornaram esse momento de trabalho de conclusão mais natural.

Aos meus colegas de curso, pela parceria nos estudos e realização dos inúmeros trabalhos em conjunto durante a graduação e pelo apoio em momentos difíceis.

Ao Reitor da UFFS, Professor Jaime Giolo, pela disponibilidade em participar da entrevista e a todos que responderam ao questionário e se dispuseram a dedicar um pouco do seu tempo a esta pesquisa.

Aos movimentos sociais, cujo papel foi imprescindível para a existência da instituição na qual tive a oportunidade de aprender e crescer enquanto pessoa.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho de conclusão e que não estão nominalmente citados.

RESUMO

A gestão por competências apresenta-se com o propósito de alinhar a estratégia organizacional com as competências individuais de seus trabalhadores. Gerar ou incorporar inovações, seja nos processos ou modelos de gestão que possibilitem aprimorar constantemente o desempenho organizacional ou ampliação da profissionalização dos trabalhadores, não é uma necessidade apenas das organizações privadas, pois no serviço público se faz necessário garantir que os resultados obtidos atendam às necessidades dos cidadãos. Este trabalho teve como objetivo geral “analisar as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul”. Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa tiveram o mesmo delineamento proposto para o projeto de pesquisa denominado “Competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário nas Instituições Federais de ensino de Santa Catarina”, aprovado na Chamada Universal MCTI/CNPq/MEC/CAPES nº 22/2014, do qual esta pesquisa faz parte, porém com unidade de análise apenas na UFFS. Sendo assim, esta pesquisa, quanto à abordagem, caracteriza-se predominantemente como qualitativa, pois partiu da análise do referencial teórico, da análise de conteúdo de documentos institucionais e do discurso da entrevista para a identificação das competências organizacionais e individuais a serem inseridas na matriz de competências gerenciais desenvolvida por Tosta (2011) e revisada pelo grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco. Contudo, a segunda parte da pesquisa caracteriza-se como quantitativa, pois foram utilizadas técnicas de estatística descritiva e aplicação de questionário, com escala Likert de cinco pontos para mensuração do grau em que cada competência é requerida aos gestores de nível intermediário, sob sua ótica e sob a ótica de seus superiores. Quanto aos fins, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e aplicada, quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Como técnica de coleta de dados foram utilizadas pesquisa documental, entrevista semiestruturada e aplicação de questionários. Quanto à análise dos dados foi realizada análise de conteúdo de documentos institucionais, do discurso da entrevista e técnicas de estatística descritiva para análise dos dados dos questionários. Como resultado, as competências organizacionais foram identificadas e, com os novos atributos de competências individuais identificados, inseridos na matriz desenvolvida pelo grupo de pesquisa, as competências organizacionais foram validadas pelos gestores de segundo nível e de nível intermediário da instituição, as competências individuais foram mensuradas sob a ótica desses gestores e a matriz de competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário pôde ser proposta. Ao final, a matriz resultou em dez competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da UFFS: de relacionamento, de liderança, emocional, de comunicação, legal, de empreendedorismo, global, política, de negociação e administrativa.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Competências. Gestão por Competências. Matriz de Competências.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Marcos legais da transição da Administração Pública Patrimonialista e Burocrática para Administração Pública Gerencial.	22
Quadro 2 – Desdobramento do CHA.	27
Quadro 3 – Habilidades gerenciais	30
Quadro 4 - Competências organizacionais segundo Zarifian (1999).	33
Quadro 5 - Tarefas fundamentais da administração de competências.	35
Quadro 6 - Identificação dos gestores de segundo nível.	51
Quadro 7 - Identificação dos gestores de nível intermediário.	52
Quadro 8 - Estrutura do questionário - competências individuais.	54
Quadro 9 - Competências organizacionais da UFFS.	67
Quadro 10 - Competências dos gestores de nível intermediário da REITORIA.	68
Quadro 11 - Competências dos gestores de nível intermediário da SEO.	69
Quadro 12 - Competências dos gestores de nível intermediário da SETI.	70
Quadro 13 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROGRAD.	71
Quadro 14 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROPEPG.	72
Quadro 15 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROEC.	73
Quadro 16 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROAE.	74
Quadro 17 - Competências dos gestores de nível intermediário da Direção do Campus.	75
Quadro 18 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROPLAN.	77
Quadro 19 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROAD.	79
Quadro 20 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROGESP.	80
Quadro 21 – Competências individuais gerenciais – análise documental.	81
Quadro 22 - Competências individuais gerenciais - entrevista.	83
Quadro 23 – Escala utilizada para medição das competências.	85
Quadro 24 - Matriz de competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da UFFS.	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Competências organizacionais sob a ótica dos gestores de segundo nível.	85
Tabela 2 - Competência de relacionamento sob a ótica dos gestores de segundo nível.	87
Tabela 3 - Competência de liderança sob a ótica dos gestores de segundo nível.	88
Tabela 4 - Competência emocional sob a ótica dos gestores de segundo nível.	89
Tabela 5 - Competência de comunicação sob a ótica dos gestores de segundo nível.	90
Tabela 6 - Competência legal sob a ótica dos gestores de segundo nível.	91
Tabela 7 - Competência de empreendedorismo sob a ótica dos gestores de segundo nível.	92
Tabela 8 - Competência global sob a ótica dos gestores de segundo nível.	93
Tabela 9 - Competência política sob a ótica dos gestores de segundo nível.	93
Tabela 10 - Competência de negociação sob a ótica dos gestores de segundo nível.	94
Tabela 11 - Competência administrativa sob a ótica dos gestores de segundo nível.	95
Tabela 12 - Competências organizacionais sob a ótica dos gestores de nível intermediário.	97
Tabela 13 - Competência de relacionamento sob a ótica dos gestores de nível intermediário.	98
Tabela 14 - Competência de liderança sob a ótica dos gestores de nível intermediário.	99
Tabela 15 - Competência emocional sob a ótica dos gestores de nível intermediário.	100
Tabela 16 - Competência de comunicação sob a ótica dos gestores de nível intermediário.	101
Tabela 17 - Competência legal sob a ótica dos gestores de nível intermediário.	102
Tabela 18 - Competência de empreendedorismo sob a ótica dos gestores de nível intermediário.	103
Tabela 19 - Competência global sob a ótica dos gestores de nível intermediário.	104
Tabela 20 - Competência política sob a ótica dos gestores de nível intermediário.	104
Tabela 21 - Competência de negociação sob a ótica dos gestores de nível intermediário.	105
Tabela 22 - Competência administrativa sob a ótica dos gestores de nível intermediário.	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão de pessoas nas Instituições de Ensino Superior	24
Figura 2 - Modelo de gestão por competências.	37
Figura 3 - Identificação do GAP de competências.	38
Figura 4 - Processo de formulação da PNDP.	41
Figura 5 - Localização dos Campi da UFFS em 2015.	59
Figura 6 - Desenho Institucional da UFFS.	60
Figura 7 - Peças de planejamento da UFFS.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo para a categoria interpessoal.....	108
Gráfico 2 - Comparativo para a categoria informacional.....	109
Gráfico 3 - Comparativo para a categoria decisória.	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
AUDIN	Auditoria Interna
CES	Conselho Estratégico Social
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CONCUR	Conselho Curador
CONSUNI	Conselho Universitário
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MVVE	Missão, Visão, Valores e Estratégias
PCCTAE	Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
PAA	Plano de Ação Anual
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPA	Plano Plurianual
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
ProUNI	Programa Universidade para Todos
RH	Recursos Humanos
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	Universidade Federal da Santa Maria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO	20
2.2	COMPETÊNCIAS.....	25
2.2.1	Competências Individuais	28
2.2.2	Competência Organizacional	32
2.3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	36
2.3.1	Mapeamento de competências	38
2.3.2	Gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior	39
2.4	A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL	40
2.5	AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1	CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO	48
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	50
3.3	COLETA DE DADOS.....	53
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	55
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	56
4.1	A UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL.....	56
4.2	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	62
4.3	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS GERENCIAIS	67
4.3.1	Reitoria	68
4.3.2	Atividades Fim	70
4.3.3	Atividades Meio	76
4.4	ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS SOB A ÓTICA DOS GESTORES DE SEGUNDO NÍVEL DA UFFS.....	85
4.5	ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS SOB A ÓTICA DOS GESTORES DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO DA UFFS	96
4.6	ESTUDO COMPARATIVO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NOS DIFERENTES PONTOS DE VISTA DOS ATORES ENVOLVIDOS	107

4.7	MATRIZ DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS AOS GESTORES DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO DA UFFS.....	110
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	118
	REFERÊNCIAS.....	120
	APÊNDICE A - Solicitação de autorização para realização de pesquisa na Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.....	127
	APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) – para dirigente máximo	128
	APÊNDICE C - Matriz de competências apresentada aos gestores de segundo nível.....	129
	APÊNDICE D – Matriz de competências apresentada aos gestores de nível intermediário da UFFS	136
	ANEXO A – Roteiro de entrevista com reitores – grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco	144
	ANEXO B – Matriz de competências elaborada pelo grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco	145

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico e a justificativa para o desenvolvimento do estudo. E, por fim, a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão por competências é, nas palavras de Leme (2012), um guia para que os trabalhadores possam atingir as metas e os objetivos organizacionais através de suas competências.

Neste contexto, o modelo de gestão por competências apresenta-se com o propósito de alinhar a estratégia organizacional com as competências individuais de seus trabalhadores.

Trata-se de um processo contínuo, que deve abranger os diversos níveis organizacionais, além de manter sintonia com a estratégia da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). As organizações têm eleito a gestão por competências como padrão de gestão, com esforços orientados ao alcance de seus objetivos (CARBONE *et al.*, 2009). Adotado por muitas empresas, o modelo de gestão por competências têm se empenhado para que as competências individuais possam gerar ou amparar suas competências essenciais, necessárias ao alcance de vantagem competitiva.

Entretanto, gerar ou incorporar inovações, seja nos processos ou modelos de gestão que possibilitem aprimorar constantemente o desempenho organizacional ou ampliação da profissionalização dos trabalhadores, não é uma necessidade apenas das organizações privadas. No serviço público, ainda mais do que na iniciativa privada, é necessário garantir que os resultados obtidos atendam às necessidades dos cidadãos e a gestão por competências pode fortalecer essa capacidade do serviço público.

A gestão por competências se insere entre os modelos gerenciais propostos para aprimorar os desempenhos profissional e organizacional (CARBONE *et al.*, 2009), e isso ocorre tanto na iniciativa privada, quanto no serviço público. Na Administração Pública Federal o modelo de gestão por competências foi introduzido pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser implementada pelos órgãos da administração pública federal.

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

Apesar desse marco legal, no serviço público a eficácia da gestão por competências, na visão de Brandão e Bahry (2005), ainda necessita de discussões mais aprofundadas, mesmo que já tenha sido adotada por vários órgãos públicos. Considere-se ainda que é possível perceber no dia-a-dia a exigência crescente, e legítima da sociedade, pela eficácia, eficiência e efetividade da ação governamental frente às suas demandas.

Sobre esse aspecto, destaca-se que, na Universidade Federal da Fronteira Sul, os cargos de Reitor e Diretores de *Campus* são nomeados após consulta à comunidade universitária (UFFS, 2014). Entretanto, os cargos de gestores nos demais níveis são de livre nomeação e exoneração, conforme a Lei nº 8.112 de 1990 (BRASIL, 1990), sem exigência legal de aferimento de competências mínimas necessárias para o desempenho do cargo. Contudo, esse fato não exclui desses gestores a necessidade de aliar competências técnicas e gerenciais para aprimoramento constante das atividades organizacionais e qualidade na execução dos serviços visando uma gestão baseada em resultados.

Assim, esta pesquisa partiu da releitura da matriz de competências gerenciais desenvolvida por Tosta (2011), e revisada pelo grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco, grupo certificado pela UFFS, no segundo semestre de 2015 com a participação da autora deste trabalho de conclusão, que é integrante do grupo de pesquisa. Figurando como pano de fundo da discussão a cultura e o desenvolvimento organizacional.

Para identificar os gestores de segundo nível e os de nível intermediário no contexto da pesquisa frisa-se que os Pró-Reitores, Secretários Especiais, Chefia de Gabinete e Diretores de Campus figuram como gestores de segundo nível no contexto estratégico da Instituição pesquisada. Por sua vez, vinculados a tais gestores ou diretamente à Reitoria, há os gestores de nível intermediário, os quais são identificados como Superintendentes, Diretores, Auditor Interno, Procurador Educacional Institucional, Coordenadores Acadêmicos e Coordenadores Administrativos, ao todo são trinta e seis gestores de nível intermediário.

No que se refere à importância de analisar as competências dos gestores de nível intermediário da universidade, Tosta *et al.* (2012, p. 13) esclarecem que esses gestores têm um importante papel na gestão das universidades, visto que “são pessoas em contato com o setor estratégico da instituição, devendo, portanto, compreender a estratégia da instituição e, posteriormente, ter a habilidade de envolver sua equipe na execução das tarefas para o alcance

dos objetivos”. Por isso, justifica-se uma nova análise dos gestores de nível intermediário, no âmbito da UFFS.

Nessa perspectiva, tem-se como problema de pesquisa: **quais são as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul?**

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Os objetivos são definidos para comunicar a intenção do estudo proposto, em uma ou várias sentenças (CRESWELL, 2010), além de oferecer uma noção da operacionalização da pesquisa e dos resultados esperados (GIL, 2010). No mesmo senso, os objetivos específicos elencados na sequência demonstram as etapas da pesquisa que são necessárias ao alcance do objetivo geral.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar as competências organizacionais da UFFS;
- b. Identificar as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da UFFS;
- c. Verificar o grau em que cada competência é requerida, na visão dos pró-reitores, secretários especiais, diretores de *campus* e gestores de nível intermediário da UFFS;
- d. Atualizar a matriz de competências gerenciais para os gestores de nível intermediário da UFFS.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa apresenta as razões para o desenvolvimento da pesquisa sobre o tema escolhido (SANTOS, 2007).

A motivação para a realização deste trabalho adveio da oportunidade de participação, como aluna, no projeto de pesquisa denominado “Competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário nas instituições federais de ensino de Santa Catarina”, o qual foi aprovado na Chamada Universal MCTI/CNPq/MEC/CAPES nº 22/2014.

Esse projeto pretende estabelecer uma “discussão mais profunda sobre a gestão de competências em instituições federais de ensino, em especial, as localizadas no estado de Santa Catarina e proporcionar diretrizes para implantação de uma gestão de competências mais alinhada às necessidades individuais e organizacionais” (DALMAU, 2014).

A matriz de competências gerenciais que serviu de base para a pesquisa foi desenvolvida por Tosta (2011) em 2011, na fase inicial da Universidade Federal da Fronteira Sul, momento em que, como o próprio autor cita, tudo estava em fase de construção e as ações eram desenvolvidas na medida em que as necessidades iam surgindo, o planejamento estratégico não havia sido validado e, para muitos dirigentes, o próprio serviço público era novo e ainda estavam se situando nesse novo contexto.

Justifica-se a análise das competências gerenciais da UFFS através da matriz proposta por Tosta (2011) pois, segundo ressaltam Dalmau e Tosta (2009), é necessário conhecer os objetivos, missão, visão e valores da organização para a gestão por competências e, havendo mudanças, deve ser feita a adequação no mapeamento. Bem como, deve-se ficar atento e acompanhar se as competências organizacionais continuam atendendo ao que a organização precisa (LEME, 2012).

Além disso, as organizações estão inseridas em um ambiente complexo e dinâmico, trazendo à tona a exigência de novas competências. Sendo assim, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento de competências, também é necessário planejar constantemente a captação e o desenvolvimento de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2009).

Considere-se ainda que as competências possuem caráter dinâmico, podendo ganhar ou perder sua relevância com o passar do tempo (BRANDÃO; BAHRY, 2005), o que justifica uma nova análise na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

E, a grande importância para a acadêmica que tem identificação com o tema e interesses pessoais e profissionais no estudo, o qual possibilitará maior compreensão das teorias que envolvem a temática.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos, inicialmente a introdução apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico e a justificativa para desenvolvimento do estudo.

Na segunda sessão é apresentado o levantamento teórico que subsidiou a pesquisa. São apresentados temas como gestão de pessoas no serviço público, gestão universitária, gestão por competências, política nacional de desenvolvimento de pessoal, Universidades Federais brasileiras, dentre outros.

Na sequência, o capítulo três apresenta a metodologia do trabalho, a qual norteou o estudo, esclarecendo como se desenvolveu a pesquisa, os sujeitos envolvidos e forma de coleta e análise dos dados.

Em seguida, são apresentados os resultados e discussões da pesquisa. Iniciando-se com a contextualização da Universidade Federal da Fronteira Sul, as competências identificadas, sejam elas organizacionais ou individuais, e a matriz de competências a que se propôs mensurar.

Por fim, as considerações sobre o estudo, limitações e recomendações de trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado neste capítulo é o instrumento que serviu de suporte e fundamentação teórico-metodológica para conduzir a pesquisa (SEVERINO, 2007; MARTINS, 2011). Para facilitar, este capítulo está dividido em seções que envolvem temas como gestão de pessoas no serviço público, competências e a gestão por competências, a política nacional de desenvolvimento de pessoal e as Universidades Federais brasileiras, com o escopo de permitir melhor compreensão do tema.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

A gestão de pessoas passou por profundas alterações ao longo do tempo. Inicialmente uma função de RH como qualquer outra dentro da organização, hoje, tem-se que a essência de qualquer organização são as pessoas, seja no setor privado ou público. Percebe-se uma “crescente importância das pessoas na construção e manutenção de diferenciais competitivos para a organização” (DUTRA, 2011, p. 9).

Dentre as principais transformações, Dutra (2001) ressalta a alteração do perfil das pessoas exigido pelas empresas, o deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o desenvolvimento e a maior participação dos indivíduos no sucesso do negócio ou da empresa. O sujeito passa a ser agente no processo e a assumir papel importante no seu desenvolvimento e competitividade profissional.

Dutra (2011) considera como desafio à gestão de pessoas a capacidade de ver cada sujeito em sua individualidade e conseguir gerir isso no ambiente de diversidade que há nas organizações, de a organização atender às suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento.

No setor público, as mudanças também exigiram dos servidores um novo perfil, e o serviço público buscou na iniciativa privada novas formas de gestão, seja pela necessidade de modernizar suas atividades ou por vislumbrar a importância das pessoas para atingir suas metas (BRANTES, 2012).

Porém, no serviço público, as dificuldades inerentes à gestão de pessoas possuem características distintas. Longo (2007 *apud* CAMÕES, 2013, p. 30) cita-as como

ambiguidade das prioridades, caráter mutável, brevidade dos ciclos políticos; reticência para medir e avaliar; o peso imenso da inércia; as numerosas limitações legais; e, principalmente, as restrições intangíveis de natureza cultural. Melhorar a gestão de pessoas é um dos principais desafios da gestão pública e o que enfrenta maiores obstáculos e resistências.

Contudo, no setor público brasileiro a gestão de pessoas também passou por profundas transformações, no sentido de modernizar e profissionalizar o serviço público, e teve como ferramenta estratégica desse movimento a gestão de pessoas (CAMÕES, 2013).

Em 1930, é criado o Conselho Federal do Serviço Público, do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).

Segundo a ENAP (2005) esse foi o primeiro esforço de constituir um serviço público profissional no país, período em que surgem medidas para constituição de um sistema de carreiras, novas sistemáticas de classificação de cargos, estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores, dentre outros.

Porém, é somente na década de 1960 que há um novo movimento de reforma administrativa, com a edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, situação que possibilita a estruturação de atividades auxiliares para o gerenciamento das atividades de pessoal. Na década de 1970 também é criado o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), o qual vigora até hoje e é responsável pelo aperfeiçoamento e legislação de pessoal, dentre outras funções (ENAP, 2005).

Na década de 1980 mais transformações foram implementadas e questões relacionadas à recursos humanos ganharam destaque, foram ações como melhoria dos padrões de desempenho, defesa do ingresso na administração pública pelo mérito, valorização da função pública e renovação do quadro de servidores (BRASIL, 2013).

Brantes (2012) considera que, no Brasil, a reforma gerencial foi fortemente influenciada pelas ideias da Nova Administração Pública que, segundo a autora, no país ficou conhecida como Administração Pública Gerencial.

Nesse sentido, Carvalho *et al.* (2009, *apud* OLIVEIRA FILHO, 2012) alega que é na década de 1990 que a administração pública passa de uma administração patrimonialista e burocrática para uma administração gerencial, cujos marcos legais estão dispostos no quadro a seguir:

Quadro 1 - Marcos legais da transição da Administração Pública Patrimonialista e Burocrática para Administração Pública Gerencial.

Administração Pública Brasileira		
Patrimonialista e Burocrática	1936	Criação do DASP (Departamento de Administração do Serviço Público)
	1967	Decreto-Lei nº 200, Organização Federal e Reforma Administrativa – RA
	1970	Decreto-Lei nº 67.326, criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC
	1988	Constituição Federal – CF, principalmente, ingresso na Carreira Pública via concurso
	1990	Lei nº 8.112, Regime Jurídico Único – RJU, para os servidores civis da União
	1990	Decreto-Lei nº 99.328, criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE
Gerencial	1998	Emenda Constitucional nº 19 – EC, principalmente, Escolas de Governo, Teto Remuneratório
	2004	Lei nº 10.861, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI
	2005	Lei nº 11.091, Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE
	2006	Decreto-Lei nº 5.824, normatização do Incentivo à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação – NIQSTAE
		Decreto-Lei nº 5.825, Plano de Desenvolvimento do Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos
		Decreto-Lei nº 5.707, institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP
2008	Lei nº 11.784, Reestrutura o Plano Geral de Cargos e Carreiras do Poder Executivo – RPCCTAE e institui Gratificação de Desempenho através de Avaliação de Desempenho	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Carvalho *et al.* (2009, *apud* OLIVEIRA FILHO, 2012, p. 46).

No tocante às mudanças implantadas a partir da administração pública gerencial, a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, estabeleceu a estruturação dos cargos que integram o quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Sua hierarquia foi organizada com princípios e diretrizes que envolvem qualidade do trabalho, desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos organizacionais, o ingresso por concurso público, dentre outras diretrizes (BRASIL, 2005).

No ano seguinte, em 2006, foi publicado o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que abrange todos os servidores de administração pública federal. A partir desse decreto é adotada a gestão por competências, a qual tem como objetivo a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos, o desenvolvimento permanente do servidor e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, dentre outros (BRASIL, 2006).

O decreto em questão apresenta definições como capacitação e gestão por competências. Onde a capacitação é o “processo permanente e deliberado de aprendizagem,

com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006). E ainda, conceitua a gestão por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Em 2008, o governo federal editou a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Essa lei institui a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dentre outras alterações na carreira de várias áreas da administração pública federal (BRASIL, 2008).

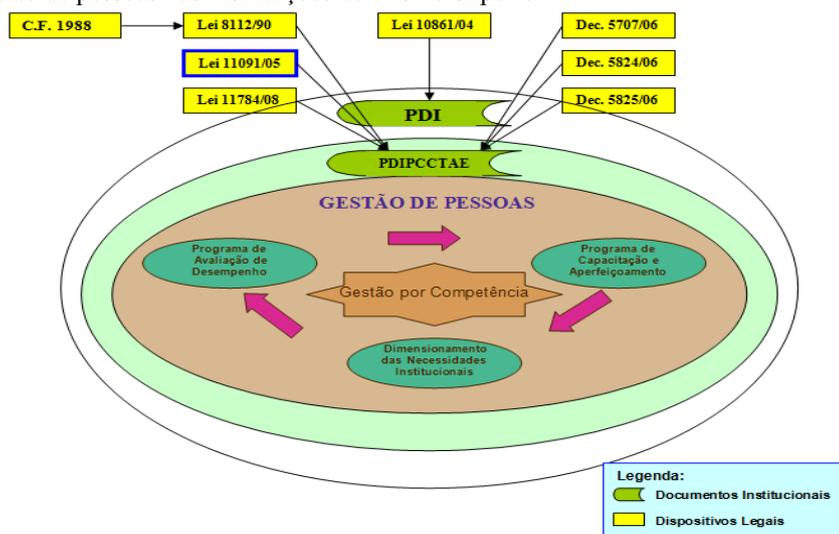
Esse modelo gerencial, na visão de Araújo (2001 *apud* OLIVEIRA FILHO, 2012), leva a uma diminuição da importância dos chefes tradicionais para dar lugar ao gestor líder, direcionado ao resgate da humanização no ambiente de trabalho. Porto e Rocha (2012) consideram que a adoção dessa política de recursos humanos, a partir de 2003, tem relação direta com a reconstrução do Estado brasileiro.

Sobre esse processo de modernização da administração pública, Brantes (2012) afirma que foi instituído, no governo Lula, o Programa Nacional de Gestão Pública, o qual tem como prioridade os resultados para o cidadão e apoio técnico aos órgãos para a melhoria da gestão, do atendimento, desburocratização e simplificação dos procedimentos e normas.

Segundo Porto e Rocha (2012), para possibilitar que o Estado atendesse às demandas da sociedade, o fortalecimento da Administração Pública e seus processos de gestão passaram a ser prioridade, o que demanda uma análise mais intensa da gestão de pessoas no serviço público.

Oliveira Filho (2012) considera que a instituição de tais leis e decretos para a regulamentação da carreira dos servidores demonstra a preocupação do governo com a carreira nas instituições de ensino. No quadro a seguir, o autor apresenta a unificação dos subsistemas de recursos humanos com a legislação, normatizando o conceito de competência para as IFES:

Figura 1 - Gestão de pessoas nas Instituições de Ensino Superior



Fonte: Oliveira Filho (2012, p. 67).

A figura de Oliveira Filho (2012) permite identificar como se dá a política de pessoal nas IFES e a influência dos dispositivos legais sobre os documentos institucionais. Na figura 1 ainda é possível verificar a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e que não foi citada anteriormente. Essa Lei é a principal legislação sobre a administração de pessoas nas IFES, segundo Tosta *et al.* (2012, p. 10)

essa 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, a gestão por competências na administração pública federal.

No quadro em questão, não consta a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe especificamente sobre a estrutura do plano de carreiras e cargos do magistério federal. Abrange temas como ingresso por concurso público de provas e títulos, o desenvolvimento na carreira, a estrutura remuneratória e regime de trabalho, dentre outros.

Sobre a política de gestão de pessoas o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) centraliza as ações de recursos humanos e é responsável pela implantação dessas diretrizes que vêm transformando a política de gestão de pessoas e tem o encargo de valorizar e incentivar a carreira do servidor público federal (OLIVEIRA FILHO, 2012).

Evidencia-se que a Administração Pública fomentou reformulações em todos os seus eixos de atuação, como o processo de democratização das relações de trabalho, a

reestruturação de carreiras e dos cargos, a seguridade do servidor e a implantação de novas ferramentas e metodologias de gestão de pessoas (PORTO; ROCHA, 2012).

Constata-se que até a instituição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) não havia um modelo específico de gestão de pessoas (CAMÕES, 2013).

No tocante ao uso do conceito de competências, Dutra (2011) considera que a inserção desse conceito possibilitou uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das pessoas e das organizações.

Ainda sobre a atual política de gestão de pessoas, Porto e Rocha (2012) destacam as mudanças de paradigma na seguridade social dos servidores públicos, onde foram realizadas iniciativas como a implantação de um sistema de atenção à saúde do servidor, que envolve a participação dos profissionais de saúde dos diversos órgãos públicos, o acesso ao benefício da saúde suplementar, além de recomposição da força de trabalho, o fortalecimento dos planos de cargos e carreiras e a melhoria da estrutura salarial, e criação de metodologias mais adequadas de gestão de pessoas no Governo Federal.

O que se percebe é que o surgimento do modelo de gestão por competências, inclusive na Administração Pública, visa aprimorar continuamente as políticas relacionadas à gestão de pessoas tendo como premissa que a participação das pessoas é fundamental para atingir as metas institucionais. E tem sido aplicada como instrumento fundamental de qualidade nas organizações (CAMÕES, 2013).

A política nacional de desenvolvimento de pessoal será tratada com mais profundidade em seção específica. Na próxima seção é abordado o tema competências e seus conceitos, na visão de autores da área.

2.2 COMPETÊNCIAS

Ao abordar a gestão por competências é necessário antes compreender o conceito de competência. O termo competência esteve relacionado, no fim da Idade Média, com a linguagem jurídica, referia-se à capacidade de avaliar e julgar determinadas questões (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE *et al.*, 2009). Mais tarde, ao ser incorporado à linguagem organizacional, o termo começou a ser utilizado para rotular uma pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado trabalho (CARBONE *et al.*, 2009). Mas também pode estar atrelado à sua capacidade de entrega e agregar valor à organização, ao próprio indivíduo e ao meio em que atua (DUTRA, 2001).

Na França, em 1970, o interesse pelo assunto faz com que se iniciem os debates e a realização de pesquisas sobre competência (CARBONE *et al.*, 2009). Entretanto, Dutra (2001) sugere a existência de duas grandes correntes teóricas para a competência no campo organizacional: a corrente francesa e a americana.

A corrente francesa, entende a competência como as realizações do indivíduo em um contexto, ou seja, o que ele realiza no trabalho (CARBONE *et al.*, 2009). Dalmau e Tosta (2009, p. 30) complementam ao afirmar que, para os estudiosos dessa corrente, a competência é “constituída por um conjunto de saberes que inclui o saber, o saber fazer e o saber ser”.

Sob esse aspecto, o saber se refere aos conhecimentos, ao saber teórico e formalizado. O saber fazer relaciona-se com a aplicação desses conhecimentos na prática e, o saber ser são os seus valores, atitudes, características pessoais e culturais, é a capacidade de comunicação e adaptação à novas situações (DALMAU; TOSTA, 2009).

A competência é, para autores da corrente francesa como *Le Boterf* (1995 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187), “um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”. Para *Le Boterf*, a competência encontra-se na ligação de três eixos: a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional (FLEURY; FLEURY, 2001).

Contudo, para a corrente americana a competência é um conjunto de qualificações, definidos por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), as quais possibilitam a execução de um trabalho com padrão superior (CARBONE *et al.*, 2009).

Ainda pela corrente americana, Durant (1998 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) estabelece o conceito de competência fundamentado nas dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes abrangendo a cognição e as atitudes no trabalho, além das questões técnicas.

Ao passo que em Fleury e Fleury (2001, p. 187), encontra-se o seguinte conceito de competência: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Entretanto, competência é entendida por Carbone *et al.* (2009, p.43) como algo além do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, os CHAs. Para esses autores, competência é também o “desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho”.

No mesmo sentido, Dutra (2001, p. 27) assegura que as pessoas, “ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”.

Do ponto de vista de Hamel e Prahalad (1997, p. 233), uma competência é “um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”. Todavia, Leme (2012) considera o CHA como os três pilares das competências, onde, o conhecimento é o saber, a habilidade é o saber fazer e a atitude é o querer fazer, sendo que “o saber e o saber fazer são as competências técnicas, ao passo que o querer fazer é a competência comportamental” (LEME, 2012, p.18). Sobre o desdobramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes em competência técnica e comportamental proposto por Leme (2012), está distribuído conforme quadro a seguir:

Quadro 2 – Desdobramento do CHA.

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

Fonte: Leme (2012, p. 18).

A respeito do desdobramento do CHA, Leme (2012, p.18) assevera que “é muito rico, pois nos dá uma noção da dimensão do significado de competência em cada um de seus pilares e, ao mesmo tempo, da integração de ambos”.

O conhecimento, sob o ponto de vista de Carbone *et al.* (2009), concerne ao saber reunido pelo colaborador ao longo da vida, são informações que, ao serem conhecidas e agregadas à sua memória, causam impacto sobre seu comportamento. Para Santos (2009 *apud* DALMAU; TOSTA, 2009, p. 82) o conhecimento é um “processo cognitivo e consiste na mistura de vários elementos, tais como: experiência, valor, verdade fundamental e discernimento (julgamento). O conhecimento está por toda a organização, e pode ser associado a produtos e processos”.

Quanto às habilidades, são definidas como a capacidade de colocação do conhecimento na prática (DALMAU; TOSTA, 2009). Do mesmo modo, para Carbone *et al.* (2009, p. 45), as habilidades relacionam-se “à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação”.

A atitude, por sua vez, refere-se ao querer fazer, é a predisposição à ação (DALMAU; TOSTA, 2009), pois não basta que uma pessoa tenha conhecimentos e habilidades superiores

aos demais se não há uma atitude favorável, um indivíduo é contratado por seus conhecimentos e habilidades mas é sua atitude que o manterá no trabalho¹.

Nesse sentido, Leme (2012, p. 21) alerta para o fato que a atitude “tem origem nos valores pessoais e são materializadas através dos comportamentos observáveis”; diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000 *apud* CARBONE *et al.*, 2009).

Ainda sobre o CHA, na opinião de Carbone *et al.* (2009), sua aplicação coesa no trabalho, além de destacar sua interdependência e complementaridade, gera desempenho profissional, o qual é expresso pelo comportamento, realizações e resultado no trabalho.

Brandão e Guimarães (2001 *apud* CARBONE *et al.*, 2009) classificam as competências em individuais e organizacionais. As competências individuais, ou humanas, são relacionadas à pessoa, ao passo que as competências organizacionais referem-se aos atributos ou capacidades de uma organização, mas, ambos são mutuamente influenciáveis. Tais competências serão vistas com mais profundidade a seguir.

2.2.1 Competências Individuais

A competência individual, na visão de Fleury e Fleury (2001), tem suas limitações no plano dos saberes adquiridos, em determinada ocasião, pela sociedade ou profissão de uma pessoa. Para esses autores, as competências sempre são contextualizadas.

Ao passo que, na opinião de Dutra (2001, p. 27) as competências individuais estão relacionadas à capacidade de entrega do indivíduo. Esse autor afirma que “há uma relação muito íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais”.

Segundo Fleury e Fleury (2011, p. 190), “a competência de um indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou know-how específico”, acrescentam que o conhecimento e o know-how precisam ser transmitidos para que sejam considerados competências.

No dizer de Tosta (2011) não é possível pensar nas competências individuais sem que as mesmas estejam ligadas às competências organizacionais, visto que os resultados individuais devem ter foco nos objetivos organizacionais.

¹ Notas de sala de aula, disciplina Administração de Recursos Humanos II, 6º período, Professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

Dentro das competências individuais tem-se as competências técnicas, comportamentais e gerenciais, as quais serão abordadas nas próximas seções.

2.2.1.1 Competências técnicas

Competência técnica, sob o ponto de vista de Leme (2012), é o que o profissional precisa conhecer para poder desempenhar uma função. Zarifian (1999 *apud* FLEURY; FLEURY, 2011), define competências técnicas como os conhecimentos distintos sobre o trabalho a ser empreendido.

No mesmo senso, Fleury e Fleury (2011) classificam competência técnica profissional por competência peculiar para uma operação ou tarefa, os autores citam exemplos envolvendo finanças e desenho técnico.

Para mapeamento das competências técnicas deve-se efetuar a leitura das descrições das funções, entrevista com os trabalhadores que atuam na função e com a chefia imediata dessas funções e utilizar formulários de coleta de dados (LEME, 2012). Na próxima seção serão abordadas as competências comportamentais.

2.2.1.2 Competências comportamentais

Comportamento, segundo o dicionário Michaelis² é o modo de comportar-se, procedimento, ou ainda, qualquer atividade, fato ou experiência mental, passível de observação direta ou indireta. Competência comportamental, como descrito por Leme (2012, p. 15), é o que “o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados”, por exemplo, ter empatia, ser criativo, ser comunicativo, ser uma pessoa organizada. Como esclarece o autor, o grande desafio das organizações está em mensurar e identificá-las, pois não há como simplesmente reconhecer essas competências em um currículo.

As competências humanas evidenciam-se nas ações perante situações profissionais (ZARIFIAN, 1999 *apud* CARBONE *et al.*, 2009) e, dessa forma, acrescentam valor econômico e social às pessoas e à organização ao ponto que colaboram para alcançar os objetivos organizacionais (CARBONE *et al.*, 2009).

² Fonte: Dicionário Michaelis. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=comportamento>>. Acesso em: 08 set. 2015.

Sobre esse assunto, Leme (2012) afirma ser notória a influência que o comportamento tem no relacionamento entre os trabalhadores e no desempenho das atividades profissionais. O comportamento é um hábito que leva tempo para ser estabelecido nas pessoas, razão pela qual as organizações devem dar atenção especial às competências comportamentais. A competência individual gerencial será tratada na seção a seguir.

2.2.1.3 Competência gerencial

Compondo a dimensão das competências humanas, as competências gerenciais são aquelas que os indivíduos devem possuir para poder ocupar uma posição gerencial em certo contexto organizacional, tanto na área pública quanto privada (ALMEIDA, 2013). Ou ainda, são os comportamentos requeridos aos que exercem funções de supervisão ou direção (BRASIL, 2013).

Maximiano (2009) considera quatro categorias de competências gerenciais: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. Para esse autor, as competências intelectuais relacionam-se a todas as formas de raciocinar, as competências interpessoais são mais importantes quando maior o cargo que o gerente ocupa, as competências técnicas envolvem atividades específicas, relacionadas com cada profissão e ramo de negócio, as competências intrapessoais abrangem formas de reflexão e ação do gerente sobre ele mesmo.

Na visão de Boog (1991) há três habilidades gerenciais inerentes ao papel do gerente:

Quadro 3 – Habilidades gerenciais

Habilidades	Descrição
Técnicas	Representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente relacionado à área funcional do gerente.
Humanas	Representam a habilidade que o gerente deve ter no trato com pessoas.
Conceituais	Representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Boog (1991).

A respeito das habilidades humanas, Boog (1991) entende que quando o trato com pessoas se concentra na relação do gerente com seus subordinados essa habilidade tende a ser intragrupal. Contudo, quando se aproxima do seu superior e colegas de mesmo nível essa habilidade tende a ser intergrupala. Do mesmo modo, Boog (1991) esclarece que a habilidade conceitual é usualmente chamada: visão de negócios, política, holística ou jogo de cintura.

A dimensão competência gerencial, em função de seu papel de liderança, é muito importante nos processos de mudança, mas também exerce uma função importante na

mobilização das outras dimensões das competências organizacionais, ou seja, as essenciais, as funcionais e individuais (RUAS, 2011).

Trata-se de uma competência que, segundo Almeida (2013), traz consigo certa visão de mundo, são experiências e competências peculiares à sua história de vida pessoal e profissional. Assim como as instituições também são únicas, com sua história e trajetória conforme a sua missão, objetivos, estratégias, metas, valores, princípios, competências institucionais.

2.2.1.3.1 Desenvolvimento de competências gerenciais

Para as organizações, é um desafio instituir novas maneiras de oferecer oportunidades de aprendizagem para o desenvolvimento de competências pois, conforme Pozo (2002 *apud* BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012), as demandas de competências são variadas e aumentam a distância entre o que as pessoas sabem e o que precisam aprender. No serviço público não é diferente, segundo a ENAP (2005, p. 36),

o desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos.

Do exposto, nota-se que o desenvolvimento de competências vai além da aquisição de conhecimentos, ou da aquisição de saberes cognitivos e técnicos. Em se tratando de desenvolvimento de competências de gestores, Almeida (2013) considera que pode ser uma atividade com foco no potencial deste público distinto para desenvolver suas competências, conciliando a realização do gestor com os objetivos organizacionais.

Esse desenvolvimento, em específico, permite o direcionamento das práticas organizacionais à uma gestão mais favorável à estratégia competitiva da organização (BITENCOURT, 2001). Porém, Ruas (2011) considera que, muitas vezes, as iniciativas de formação, que visam incentivar o desenvolvimento de novos modelos de desempenho, nem sempre colaboram realmente para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Haja vista a dificuldade em desenvolver competências via treinamento tradicional, Bitencourt (2001, p. 22) considera fundamental “repensar questões relacionadas à formação gerencial em que conceitos e práticas de competência parecem ser mais adequados”.

A respeito de programas de treinamento e desenvolvimento de gerentes, Boog (1991, p. 174) cita as ações:

- Seleção de gerentes dando ênfase à experiência e conhecimento específico de sua área de atuação.
- Revisão no sistema de compensação, tanto nos aspectos salariais e de benefícios quanto nas recompensas psicológicas (reconhecimento).
- Treinamento das gerências em habilidades humanas e conceituais. Temas como comunicação, expressão oral e escrita, ouvir atentamente, negociação, estilos de liderança, liderança de reuniões, trabalhos em grupo, administração do tempo, estratégia empresarial, delegação, mecanismos de motivação, gerencia por resultados e tomada de decisão são exemplos das potenciais necessidades nesse campo.
- Programas de manutenção e melhoria do clima organizacional.
- Planejamento de carreiras com cargos mais amplos e mais autônomos, trazendo com isso um alargamento profissional e maiores possibilidades de realização.
- Aumentar o nível de delegação na empresa, por meio de maior participação nas decisões, com responsabilidades maiores assumidas.
- Minimizar indefinições organizacionais por intermédio de estruturas mais claras e mais simples, de padrões de desempenho mutuamente compreendidos, de melhoria dos canais de comunicação na empresa. Cada gerente deve ser um amortecedor e não um amplificador das incertezas ambientais.
- Evitar criar insegurança excessiva devido ao medo de ser despedido. Se isso for inevitável, procurar atenuar os impactos tentando colocar o pessoal em outros cargos ou em outras empresas.

Boog (1991) entende que o desempenho gerencial é produto da capacitação e da motivação. Para o autor, a capacitação é o saber gerenciar e a motivação é o querer gerenciar, o programa citado visa melhorar esses dois aspectos.

Ressalte-se que as competências profissionais (as relacionadas ao indivíduo), aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação às competências organizacionais (ENAP, 2005). Do mesmo modo, Dutra (2001) afirma que as competências individuais estão intimamente ligadas às competências organizacionais, há influência mútua entre as duas, razão pela qual a definição daquelas deve vincular-se à reflexão sobre estas. As competências organizacionais são o tema da próxima seção.

2.2.2 Competência Organizacional

A identificação das competências organizacionais é uma das etapas do processo de implantação da gestão por competências. Conforme Leme (2012, p. 27), é nessa etapa que são “definidas as competências que a organização precisa para trabalhar alinhada com a Missão, Visão, Valores e Estratégia, o MVVE”.

Ressalte-se que para Cheese, Thomas e Craig (2009, p. 47) “as competências organizacionais em termos de definição, descoberta, desenvolvimento e aplicação do talento permitem a todos identificar e incentivar aptidões de modo a melhorar o desempenho”.

Zarifian (1999 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001) distingue as competências de uma organização conforme disposto no quadro a seguir:

Quadro 4 - Competências organizacionais segundo Zarifian (1999).

Competência (s)	Descrição
Sobre processo	Conhecimentos do processo de trabalho
Técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado
Sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho
De serviço	Aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
Sociais	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas

Fonte: elaborado pela autora a partir de Fleury e Fleury (2001).

De acordo com Fleury e Fleury (2001), Zarifian (1999) identifica a autonomia, a responsabilização e a comunicação como domínios das competências listadas no quadro acima.

Segundo Prahalad e Hamel (1990 *apud* CARBONE *et al.*, 2009, p. 48) competência a nível organizacional é a “capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos”. Entretanto, não é natural em muitas empresas a perspectiva da competência essencial, as empresas mantêm o foco no produto final, mas também devem focar-se nas competências essenciais para não ser vista apenas como um portfólio de produtos (HAMEL; PRAHALAD, 1997). No próximo tópico as competências essenciais da organização são tratados com maior profundidade.

2.2.2.1 Competências essenciais

Na visão de Hamel e Prahalad (1997) a competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva da organização, visto que é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente. Para esses autores uma competência é verdadeiramente essencial quando forma a base para entrada em novos mercados.

A competência essencial, do mesmo modo, pode ser caracterizada por um grupo de *insights* para identificar e resolver problemas que possibilitem criar alternativas de crescimento estratégico à organização (LEI; HITT; BETTIS, 2011). Mas, é também a capacidade de associar e agregar recursos em serviços ou produtos (FLEURY; FLEURY, 2001).

Sobre a competência essencial ser fonte de vantagem competitiva, Hamel e Prahalad (1997) ensinam que apesar de todas as competências essenciais serem fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Porém, quanto mais a competência é usada, mais aprimorada e mais valiosa ela se torna para a organização.

No tocante à capacidade de ser competitivamente única, Hamel e Prahalad (1997) explicam que se uma competência for facilmente copiada pela concorrência ou estiver presente em qualquer empresa, não há sentido em ser essencial. Sob esse aspecto, Lei; Hitt e Bettis (2011) afirmam que as competências essenciais são amplamente inimitáveis e podem ser a base para a vantagem competitiva sustentável.

Quanto ao valor percebido pelo cliente, Hamel e Prahalad (1997) esclarecem que a competência essencial deve trazer uma enorme contribuição para o valor percebido pelo cliente, pois permite que a empresa lhe ofereça um benefício fundamental.

A respeito das competências essenciais Rumelt (1994 *apud* OLIVEIRA Jr., 2011, p. 127) cita como características:

- abrangência corporativa. Competências essenciais fornecem a sustentação a vários produtos ou negócios dentro de uma corporação. Não são propriedade de uma área ou indivíduo isoladamente;
- estabilidade no tempo. Produtos são a expressão momentânea das competências essenciais de uma corporação. Competências são mais estáveis e evoluem mais lentamente do que os produtos;
- aprendizagem ao fazer. Competências são ganhas e aperfeiçoadas por meio do trabalho operacional e do esforço gerencial no dia-a-dia. Quanto mais se investe e desenvolve em uma competência, maior sua distinção em relação aos competidores;
- locus competitivo. A competição de produto-mercado é meramente a expressão superficial de uma competição mais profunda em termos de competências. A competição atual se dá em torno de competências e não de produtos ou serviços.

Sobre as características para as competências essenciais, Prahalad e Hamel (1990 *apud* TOSTA, 2011, p. 37) afirmam estar “ligada ao aprendizado coletivo na organização que envolve pessoas em todos os níveis e funções”. Complementa Dutra (2001) ao expor que há um processo ininterrupto de troca de competências entre a organização e as pessoas, pois a

empresa transfere seu patrimônio para as pessoas e estas, ao desenvolver sua capacidade individual, transmitem à organização seu aprendizado.

Segundo Hamel e Prahalad (1997), uma competência representa uma variedade de habilidades, tecnologias e correntes de conhecimento sendo que a integração deve ser a marca de autenticidade dessas competências, representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades seja no nível pessoal ou de unidade organizacional. Portanto, “é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe” (HAMEL; PRAHALAD, 1997, p. 234).

Hamel e Prahalad (1997) citam ainda cinco tarefas fundamentais da administração de competências que devem ter a participação e compreensão da gerência para que a perspectiva das competências essenciais crie raízes dentro da organização, essas tarefas estão descritas no quadro a seguir.

Quadro 5 - Tarefas fundamentais da administração de competências.

Tarefa	Descrição
Identificar as competências essenciais existentes	A clareza de uma empresa na definição de suas competências essenciais e o grau de consenso que ela atribui a essa definição são os testes mais rudimentares da capacidade de uma empresa em gerenciar suas competências essenciais
Definir uma agenda de aquisição de competências essenciais	Uma matriz de competência-produto muitas vezes é útil para definir a aquisição de competências essenciais e metas de distribuição
Desenvolver as competências essenciais	Uma vez que podem ser necessários cinco, dez ou mais anos para desenvolver a liderança mundial em uma área de competência essencial, a consistência de esforços é fundamental. A consistência depende antes de tudo de um profundo consenso em relação às competências que serão desenvolvidas e sustentadas e à estabilidade das equipes de gerência encarregadas do desenvolvimento das competências
Distribuir as competências essenciais	Para alavancar uma competência essencial em vários negócios e novos mercados frequentemente é necessário redistribuir internamente essa competência – de uma divisão ou unidade estratégica de negócios para outra.
Proteger e defender a liderança das competências essenciais	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Hamel e Prahalad (1997).

Para reconhecer as competências essenciais da empresa, Oliveira Jr. (2011) assegura que é necessário compreender porque uma organização obtém resultados superiores e quais capacidades são distintivas para sustentar esses resultados.

Para esse autor, as competências essenciais, para serem eficazes, devem ter natureza dinâmica, pois precisam constantemente mudar para atender às mudanças no ambiente competitivo (OLIVEIRA Jr., 2011). Produzem alternativas de crescimento que significam oportunidades para alavancar as habilidades obtidas com um conjunto de tecnologias, produtos ou processos (LEI; HITT; BETTIS, 2011). Discutidas as competências e seus principais conceitos, a seção a seguir aborda a gestão por competências.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências tem sido adotada por diversas organizações como recurso para planejar, captar e desenvolver as competências necessárias para atingir os objetivos do seu negócio (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE *et al.*, 2009). Na visão de Leme (2012), esta ferramenta auxilia as empresas a visualizar o que é necessário procurar e treinar em seus trabalhadores para alcançar os objetivos traçados.

Pode ser conceituada como uma metodologia para planejar, organizar, liderar e controlar os recursos da organização orientados para o alcance de objetivos (DALMAU; TOSTA, 2009). Entretanto, Leme (2012) faz uma ressalva importante, a gestão por competências surgiu para reconhecer o capital humano das organizações.

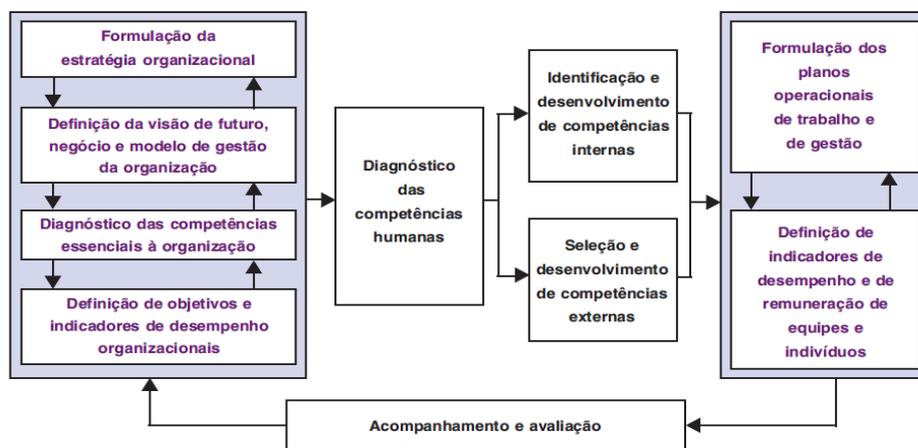
Um dos diferenciais da gestão de pessoas por competências é a maior atenção dada às questões comportamentais (ENAP, 2005). Em Leme (2012) encontra-se a afirmação que a gestão por competências é um recurso para guiar os trabalhadores a atingir as metas e objetivos organizacionais por meio de suas competências, tanto técnicas quanto comportamentais. O autor resume a gestão por competências em três passos:

- identificar as competências de que uma função precisa;
- identificar as competências que o colaborador possui;
- fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador (LEME, 2012 p. 1).

Ou seja, inicialmente é preciso conhecer as condições necessárias para exercer determinada função, identificar as competências que o colaborador que ocupa a função já possui e, em seguida, comparar o que existe com o que é necessário.

Entretanto, o entendimento de Brandão e Guimarães (2001) é que a gestão por competências é um processo cíclico que envolve os diversos níveis organizacionais, ou seja, desde o corporativo até o individual. Esses autores desenvolveram um modelo de gestão por competências, o qual possui várias etapas, conforme pode ser verificado na figura a seguir:

Figura 2 - Modelo de gestão por competências.



Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 14, com adaptações).

Esse modelo deve ser entendido como um processo contínuo que se inicia com a formulação da estratégia organizacional, a realização do diagnóstico, ou mapeamento de competências tanto organizacionais quanto humanas. Após, parte-se para o desenvolvimento ou captação das competências. Essas etapas possibilitam a formulação dos planos operacionais e a definição dos indicadores de desempenho. Na última etapa desse modelo acompanha-se e avalia-se a execução dos planos, etapa que serve de retroalimentação ao modelo (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001 *apud* CARBONE *et al.*, 2009).

Na visão de Leme (2012), gestão por competências é conhecer o CHA ou o comportamento que a organização requer de seus trabalhadores, a fim de que todos consigam alcançar os objetivos traçados, de forma organizada e orientada.

Por fazer parte de um sistema maior de gestão, é importante a perfeita sintonia entre a gestão por competências e o planejamento estratégico da organização, que norteará todas as ações para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance da estratégia da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Para Leme (2012), uma das premissas da gestão por competências é a definição clara da visão da empresa.

Leme (2012, p. 8) afirma que a gestão por competências além de ser “uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar em seus colaboradores”, veio para valorizar o capital humano das empresas.

Por seu caráter dinâmico, esse modelo tem atendido às exigências do mercado. No serviço público, esse modelo possibilita maior ajustamento do servidor à atividade que desempenha, para a administração pública proporciona direção clara aos programas de treinamento e desenvolvimento (BRANTES, 2012).

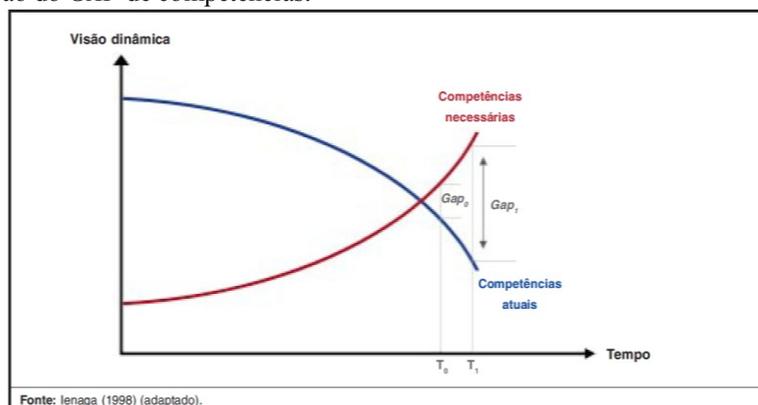
O conceito de gestão por competências é inserido no serviço público por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Este decreto determina que a gestão por competências seja adotada para permitir que os serviços prestados tenham eficiência e qualidade. Para que seja possível implantar a gestão por competências em uma organização, é necessário mapear essas competências, tema da próxima seção.

2.3.1 Mapeamento de competências

Inicialmente, faz-se necessário citar o esclarecimento feito por Leme (2012) o qual afirma que a gestão por competências é o que a organização faz após o processo de mapeamento das competências.

Para Brandão e Bahry (2005) o mapeamento de competências se propõe a identificar o *gap* ou a lacuna de competências que há na organização, oferecendo informações para o gerenciamento das mesmas, ainda segundo esses autores o objetivo do mapeamento é diminuir estas divergências. Brandão e Guimarães (2001) citam o modelo de gestão de competências de Ienaga (1998). Esse modelo inicia-se justamente com a identificação dessas lacunas, conforme figura a seguir.

Figura 3 - Identificação do *GAP* de competências.



Fonte: Ienaga (1998 *apud* Brandão e Guimarães, 2001, p. 11).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), o processo demonstrado na figura 3 consiste em, a partir das intenções estratégicas, definir os objetivos e as metas organizacionais, a identificação das lacunas existentes entre as competências requeridas e as disponíveis e, na sequência, realiza-se o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, a fim de minimizar as lacunas identificadas.

Para a identificação dessas competências diversos instrumentos ou técnicas podem ser utilizados, dentre eles a análise documental, entrevista semiestruturada, questionários, dentre outros (BRASIL, 2013).

Quanto aos passos a serem seguidos para o mapeamento de competências Rocha-Pinto *et al.* (2004, *apud* OLIVEIRA FILHO, 2012, p. 63), considera que deve-se:

- a) descrever as atividades diárias e eventuais a serem executadas;
- b) definir os desafios, oportunidades e ameaças inerentes à função, incluindo recursos materiais e tecnológicos;
- c) identificar e analisar a qualificação necessária (conjunto de competências), ou seja, as competências específicas à função (conjunto de conhecimentos e habilidades indispensáveis para o desempenho funcional – pré-requisitos e conhecimentos específicos, técnicos) que as atividades exigem e exigirão no futuro;
- d) mapear a matriz de competências.

Porém, ressalta-se que o mapeamento das competências não é eterno, Leme (2012) alega que ele deve ser revisto continuamente, a fim de ter convicção de que as competências organizacionais que foram mapeadas continuam atendendo ao que a organização necessita. No mesmo senso, Brandão e Bahry (2005) consideram que é essencial realizar o mapeamento de competências periodicamente, além de planejar como se dará a captação e o desenvolvimento dessas competências. Entendido o mapeamento de competências, a seção a seguir aborda o contexto da gestão por competências nas IFES.

2.3.2 Gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior

O conceito de gestão por competências é inserido no serviço público, e consequentemente nas instituições federais de ensino superior, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, tal decreto insere o conceito de gestão por competências na Administração Pública Federal.

O decreto em questão estabelece em seu artigo 5º, parágrafo 1º que “caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e

implementar o sistema de gestão por competência” (BRASIL, 2006). Nesse contexto, o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) tem na gestão baseada em competências uma forma de modernização da administração pública, pois “identifica na abordagem da competência uma maneira de flexibilizar o conceito de posto de trabalho e envolver e responsabilizar os indivíduos permanentemente no seu desenvolvimento” (OLIVEIRA FILHO, 2012, p. 65). A política nacional de desenvolvimento de pessoal será abordada em seção específica, a seguir, devido à sua importância para o estudo ora realizado.

2.4 A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

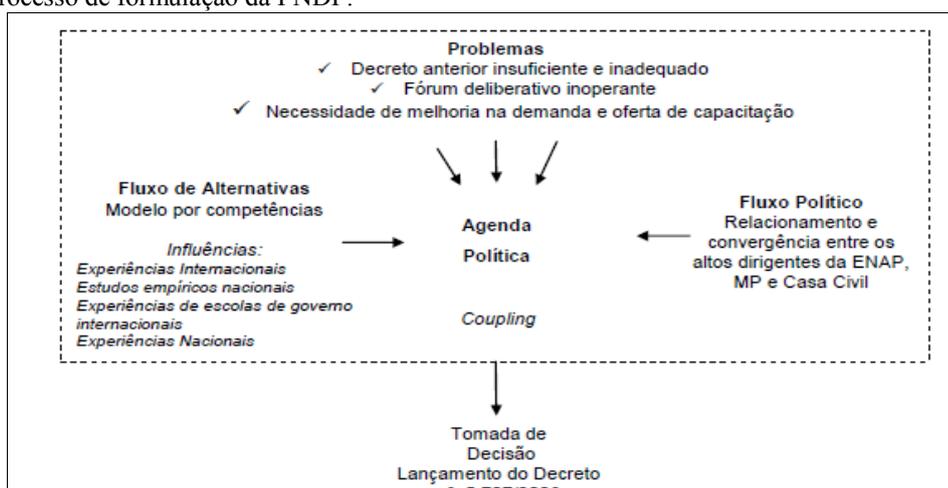
A política nacional de desenvolvimento de pessoal (PNDP) teve início em um momento de transição entre os governos dos presidentes Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva, é nesse momento que a PNDP começa a ser pensada e estruturada (CAMÕES, 2013).

Como escrito por Camões (2013), foi ainda no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1998, que surgiu a política nacional de capacitação dos servidores públicos federais. Era intento daquele governo ter profissionais altamente qualificados. Tal política foi lançada com o Decreto nº 2.794, de 1998. Este decreto foi revogado pelo Decreto nº 5.707, de 1998, mas instituiu a política nacional de capacitação dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tinha como finalidades:

melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
valorização do servidor público, por meio de sua capacitação permanente;
adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público;
divulgação e controle de resultados das ações de capacitação;
racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (BRASIL, 1998).

O Decreto nº 2.794, de 1998, já investia em conceitos como capacitação contínua e abrangia uma visão gerencial da capacitação (BRASIL, 2013). Porém, no dizer de Camões (2013), no novo governo (o de Luiz Inácio Lula da Silva) é elaborado um diagnóstico que aponta problemas na capacitação do governo federal, iniciando assim um processo de formulação da PNDP conforme figura a seguir.

Figura 4 - Processo de formulação da PNDP.



Fonte: Camões (2013, p. 79).

O estudo realizado por Camões (2013) identifica, através das entrevistas realizadas, que a política de capacitação do governo de Fernando Henrique Cardoso era engessada e impossível de ser implementada. A autora classifica o Decreto nº 2.794/1998 como insuficiente e inadequado.

O estudo aponta que havia a necessidade de melhora na demanda e oferta de capacitação, pois houve uma percepção das novas lideranças sobre a necessidade de “organizar, aprimorar e ampliar os resultados dos processos de capacitação realizados nos órgãos e também balizar e tornar mais efetiva a oferta de cursos realizados pelas escolas de governo” (CAMÕES, 2013, p. 81).

Sob influência de vários países europeus, mas principalmente da experiência do Canadá, o governo brasileiro adota o desenvolvimento de pessoas sob a perspectiva da gestão por competências. Ademais, na ENAP já se estudava a gestão por competências e em alguns órgãos específicos do Ministério do Planejamento brasileiro esse modelo já havia sido adotado (CAMÕES, 2013).

Outro fator evidenciado no quadro acima e relatado por Camões (2013) é o bom relacionamento e compatibilidade de ideias entre os dirigentes da ENAP, do Ministério do Planejamento e da Casa Civil. Segundo a autora, as entrevistas demonstraram que o “fluxo político” era favorável e havia convergência sobre a necessidade de melhorar a capacitação no serviço público brasileiro e sobre o modelo por competências ser o mais adequado para tanto. Do ponto de vista de Brantes (2012, p. 32), o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, inova ao “colocar a gestão por competências como um modelo que deve ser desenvolvido nos órgãos públicos”.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento do pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Tais diretrizes estão dispostas no artigo 3º

- 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, 2006).

Além dessas diretrizes, insere na administração pública federal conceitos importantes como gestão por competências o qual, segundo o decreto em questão, é a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006). Conforme Brasil (2013), a PNDP consolidou a importância da dimensão da competência no desenvolvimento profissional, os referenciais sobre competência assumiram um importante papel nas discussões que envolviam capacitação e desenvolvimento de pessoas na Administração Pública, propondo grandes desafios às instituições públicas.

As finalidades da PNDP estão definidas no artigo 1º do Decreto,

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
 - II - desenvolvimento permanente do servidor público;
 - III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
 - IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
 - V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.
- (BRASIL, 2006).

O estudo de Camões (2013) aponta que foram realizados dois planejamentos estratégicos da PNDP, pois o decreto que o estabeleceu não definiu um projeto estruturado para que a política fosse implementada. Do primeiro planejamento, em 2007, a autora pode perceber que a expectativa era que a política fosse além da capacitação, esperava-se também a melhoria da oferta de capacitação pelas escolas de governo, que a gestão por competências fizesse parte da agenda dos dirigentes e o transbordamento da temática para outros subsistemas de gestão de pessoas, dentre outros (CAMÕES, 2013).

O segundo planejamento, realizado em 2010, permitiu constatar a dificuldade de implementação do modelo e do subsistema de capacitação, que extrapolar a política para os demais sistemas de gestão de pessoas era complexo (CAMÕES, 2013).

Ações também foram criadas, ou planejadas, a fim de promover um corpo técnico que pudesse implementar a PNDP, Camões (2013, p. 97) cita algumas dessas ações:

- I. o Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, idealizado e financiado a partir de demanda do CG/PNDP. Teve três edições realizadas na ENAP no período de 2006 a 2012;
- II. as oficinas de mapeamento de competência, realizadas na ENAP, que tinham como um dos objetivos principais a demonstração e propagação do sistema CapacitAÇÃO (não há relato nos documentos de quantas oficinas foram realizadas);
- III. o Programa de capacitação dos SPOAs, que foi debatido nas reuniões do Comitê, mas não chegou a ser operacionalizado;
- IV. regulamentação da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso, pelo Decreto N. 6.114, de 15 de maio de 2007, que permite remunerar os servidores que participem de atividades de instrutoria para outros servidores no âmbito da APF.
- V. o programa multiplicadores que, apesar da expectativa de que atuasse nos temas estratégicos (gestão por competência, capacitação, gestão de desempenho), acabou se restringindo ao sistema estruturante (SIAPE).

Para a autora, muitas estratégias de suporte à formação estavam previstas no Decreto nº 5.707/2006 mas não foram citadas nas entrevistas (CAMÕES, 2013).

Com o objetivo de implementar a gestão por competências nos órgãos, utilizou-se a assistência financeira com recursos do programa de fomento, previsto na política, mas o instrumento foi percebido como não adequado naquele momento, pois os projetos para subsidiar o processo de retroalimentação da PNDP e enviados pelos órgãos não previam o desenvolvimento de competências, apenas questões pontuais de capacitação (CAMÕES, 2013).

Como resultado da implementação da PNDP, os dirigentes entrevistados por Camões (2013) consideraram que foram positivos, houve amadurecimento sobre o tema gestão por competências, qualificação dos cursos ofertados sob a lógica de competências, reorganização dos processos de capacitação, houve ampliação da temática nos órgãos e, de certa forma, a política favoreceu a aceitação do tema competências nos órgãos, além do fortalecimento das áreas de recursos humanos e das escolas de governo (CAMÕES, 2013).

Contudo, os resultados percebidos pelos implementadores da PNDP apontaram *gaps*, apesar de ponderarem que o resultado foi positivo, consideraram que o Decreto que instituiu a PNDP favoreceu o mapeamento das competências e que houve qualificação na gestão da capacitação (CAMÕES, 2013).

Brantes (2012), ao pesquisar as mudanças ocorridas no desenvolvimento de pessoas no serviço público após a instituição da PNDP, identifica que a maioria das instituições públicas enfrenta dificuldades em progredir para uma efetiva implementação da política e que os órgãos tem iniciado pela identificação das competências organizacionais.

No mesmo sentido, Camões (2013) considera que houve um *déficit* de implementação, os objetivos da PNDP não foram alcançados na sua totalidade e em alguns ministérios o principal resultado foi o mapeamento de competências. Contudo, os objetivos definidos na PNDP e não atingidos são justamente aqueles em que não havia instrumentos definidos, não havia uma técnica atrelada (CAMÕES, 2013).

2.5 AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

O histórico das universidades brasileiras é muito recente se compararmos com as universidades europeias (BOTTONI; SARDANO; COSTA FILHO, 2013), ou até mesmo com as universidades de países latino-americanos como Argentina, Chile e Uruguai (FOLETTTO; TAVARES, 2013).

Basta observar que a primeira universidade argentina foi fundada em 1613, a chilena em 1842 e a uruguaia em 1849 (FOLETTTO; TAVARES, 2013), enquanto no Brasil, apenas

escolas superiores foram estabelecidas, em 1808, com a chegada da Família Real (MELLO; SILVEIRA, 2000). Naquela época, as escolas isoladas estabelecidas foram: de Medicina, de Engenharia, de Artes Militares, as Academias Militar e da Marinha. Mais tarde, em 1827 foi criado também um curso jurídico (MELLO; SILVEIRA, 2000).

Mas universidade mesmo, somente em 1920 com o Decreto nº 14.343, de 07 de setembro de 1920, também conhecido como Reforma Maximiliano. Reforma na qual são agrupadas em torno de um órgão de administração central, no Rio de Janeiro, a Faculdade de Medicina, a Escola Politécnica do Rio do Janeiro e a Faculdade Livre de Direito, surgindo, dessa forma, a primeira universidade brasileira (MELLO; SILVEIRA, 2000), o que demonstra um processo recente de gestão (FOLETTTO; TAVARES, 2013).

Desde então, ocorreram constantes e importantes mudanças nas universidades brasileiras (BOTTONI; SARDANO; COSTA FILHO, 2013). Houve várias reformas ao longo do tempo, Mello e Silveira (2000) citam a Lei Orgânica do Ensino Superior, o Estatuto das Universidades Brasileiras, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a Lei da Reforma Universitária e a própria Constituição Brasileira que cuida da gestão universitária sob o ângulo da autonomia.

Mas foi no século XX, que as transformações foram intensificadas, são reformas e ações que visam modernizar o ensino e a educação para a formação de uma nova consciência educacional (VEDOVELLI, 2014). Com relação à gestão universitária, Foletto e Tavares (2013) consideram que ela ocorreu a partir da década de 1990, os autores relacionam este fato ao momento vivido pelo país naquela época.

Visão que dialoga com Vedovelli (2014) quando esta afirma que na década de 1990 o Governo Federal movia esforços no intuito de expandir a educação superior em todo o Brasil, para assim promover o desenvolvimento regional e a permanência dos graduados no interior do país.

No mesmo senso, Garcia (2011) relaciona as principais mudanças nas universidades brasileiras a partir de 1990, dentre elas: as mudanças na LDB, o credenciamento e credenciamento das Instituições de Ensino Superior (IES), plano de desenvolvimento, avaliação institucional, sistemas de cotas, incentivo à criação de novas universidades particulares, dentre outros.

As mudanças mais recentes são o programa Universidade para Todos (ProUni) e o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) – programas do Governo Federal, que vieram como possibilidade de acesso dos alunos carentes ao financiamento da educação (BOTTONI; SARDANO; COSTA FILHO, 2013).

Atualmente, as universidades públicas brasileiras estão vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), mas durante boa parte de sua existência estiveram sob a influência dominante da Igreja e também do Estado. Hoje, inseridas em uma sociedade capitalista e globalizada sofrem pressão do mercado, tanto sobre o perfil dos cursos oferecidos quanto no modo como inserem-se na sociedade (BOTTONI; SARDANO; COSTA FILHO, 2013).

Sobre esse mundo globalizado e as transformações pelas quais passam as organizações, Mello e Silveira (2000) afirmam que a universidade não pode ficar à margem, principalmente por considerarem que a universidade contribui para o desenvolvimento e a competitividade nacional.

Mas também porque, diferentemente de organizações que atuam em ambientes homogêneos e estáveis, as universidades atuam em ambientes dinâmicos, instáveis e turbulentos (BOTTONI; SARDANO; COSTA FILHO, 2013). Situação que impõe numerosos desafios às IES para que, articulando eficiência e eficácia, obtenham os resultados efetivos, essa realidade vem modificando sua gestão, fazendo-a rever questões relacionadas à produtividade, à concorrência, à liderança e às estratégias (TOFIK, 2013).

No tocante à esses desafios e dificuldades enfrentados pelas universidades, Tosta *et al.* (2012, p. 3) considera que “elas devem preocupar-se com a capacitação e desenvolvimento não apenas de seu corpo docente, mas também de técnicos, especialmente da gerência”. Por isso, é importante que “os profissionais nelas envolvidos, principalmente suas lideranças – reitores, pró-reitores, diretores de centro, chefes de departamento e coordenadores – estejam cientes de suas responsabilidades frente à sociedade e à nação” (OLIVEIRA FILHO, 2012, p. 54).

Muitos autores corroboram com tais afirmações e consideram a necessidade de investir nas pessoas dentro das universidades e principalmente de atores que exercem papel estratégico dentro das universidades.

Dentre esses autores estão Mello e Silveira (2000) que afirmam ser papel da universidade prover os seus profissionais de condições, desenvolvimento e formação continuada para que possam competir de igual para igual com outras instituições, segundo eles essas ações devem ser voltadas tanto aos docentes quando ao pessoal técnico-administrativo.

Esses profissionais (professores, pesquisadores e servidores técnico-administrativos), devem manter-se em um processo contínuo de desenvolvimento para que possam cumprir seu papel e, assim, garantir a produção de novos conhecimentos e a qualidade de suas atividades (TOSTA *et al.*, 2012).

Visão que dialoga com Goldchleger; Ivoglo e Colombo (2013) pois esses autores afirmam que essas instituições são organizações de pessoas e seus profissionais precisam estar capacitados e satisfeitos com suas funções, pois são responsáveis pelo desenvolvimento dessa instituição.

Mas também, em virtude do contexto recente da gestão universitária e do próprio histórico das universidades, conforme citado no começo do capítulo, são instituições com modelos de gestão em processo de construção, Folleto e Tavares (2013) consideram que ainda há carência de gestores com habilidades específicas para a gestão universitária. Segundo esses autores, os modelos administrativos comuns não atendem às especificidades das universidades, principalmente as públicas.

Ademais, os gestores universitários de nível intermediário exercem um papel complexo nas universidades e precisam ser competentes ao desempenho de suas atribuições, são profissionais que precisam estar preparados para alcançar os anseios da organização (TOSTA *et al.*, 2012).

No mesmo sentido, Mello e Silveira (2000) ponderam que as universidades devem investir maciçamente na capacitação do nível gerencial, e também no pessoal técnico-administrativo e docente.

O que corrobora com a complexidade das IFES é que são regidas por diversas leis que regulamentam as atividades de seu dia a dia, e como devem “proceder desde o seu financiamento, sua forma de realizar compras, até as políticas de gestão de pessoal” (TOSTA *et al.* 2012, p. 10). Além dos indicadores de desempenho como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o SINAES e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI).

As instituições universitárias são consideradas complexas, não apenas por ser uma instituição especializada, mas, também por executar tarefas múltiplas, são atividades que possuem características distintas e as diferem de outras organizações (BARRETO, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das considerações expostas no referencial teórico, apresentam-se os procedimentos metodológicos, os quais são definidos por Lakatos e Marconi (2002) como atividades sistemáticas e racionais que guiam o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos propostos.

Assim, este capítulo descreve o tipo de estudo realizado, a forma como os dados foram coletados e o método de análise desses dados.

Porém, cabe esclarecer que os procedimentos metodológicos utilizados para este Trabalho de Conclusão tem o mesmo delineamento aplicado no projeto de pesquisa do qual este estudo faz parte, conforme citado na justificativa. Contudo, com aplicação limitada à Universidade Federal da Fronteira Sul.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO

Nesta seção são feitas a caracterização e identificação do tipo de estudo realizado.

Quanto à abordagem, este estudo caracteriza-se predominantemente como qualitativo. A pesquisa qualitativa é entendida como uma forma para descobrir e entender o sentido que indivíduos ou grupos de indivíduos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2010). Esta pesquisa foi constituída a partir da análise do referencial teórico apresentado no capítulo dois e da análise do discurso da entrevista realizada com o Reitor da Instituição, o que permitiu a identificação das competências organizacionais e a identificação de novos atributos de competências gerenciais para posterior aplicação aos gestores de segundo nível e aos gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Contudo, a segunda parte da pesquisa caracteriza-se como quantitativa. A pesquisa quantitativa é utilizada para testar teorias verificando a relação entre as variáveis, segundo Creswell (2010, p. 260) essas variáveis “podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos”. Nesta pesquisa são utilizadas técnicas de estatística descritiva e aplicação de questionário, com escala Likert de cinco pontos. Com este questionário foi possível verificar o grau em que cada competência é requerida aos gestores de nível intermediário, sob sua ótica e sob a ótica de seus superiores.

Vergara (2013) apresenta duas formas de qualificação da pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios uma pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

Quanto aos fins, ou aos seus objetivos, essa pesquisa caracteriza-se como descritiva e aplicada. É caracterizada como uma pesquisa descritiva, pois conforme Gil (2010), é aquela pesquisa que objetiva descrever as características de uma determinada população e pode ter como finalidade identificar possíveis relações entre variáveis. Porém, sem o compromisso de explicar os fenômenos (VERGARA, 2013).

É uma pesquisa aplicada porque visa à aplicação em uma situação peculiar, ou seja, as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul. Pois, para Gil (2010, p. 27), são “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. São pesquisas que têm finalidade prática (VERGARA, 2013).

Considera-se fontes de pesquisa os lugares ou situações das quais se retira os dados para a pesquisa (SANTOS, 2007). Quanto aos meios, ou à natureza das fontes utilizadas para o estudo, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e documental. Além de ser uma pesquisa de campo e estudo de caso.

A pesquisa é bibliográfica, pois visa um contato direto com o que foi escrito sobre determinado tema (MARCONI; LAKATOS, 2010). Os principais autores que subsidiaram essa etapa da pesquisa foram Brandão e Guimarães (2001), Carbone *et al.* (2009), Tosta (2011), Camões (2013), Dutra (2011), Dalmau e Tosta (2009), Leme (2012), Fleury e Fleury (2001) Hamel e Prahalad (1997), Mello e Silveira (2000) e Foletto e Tavares (2013). Para autores como Severino (2007) e Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de registros disponíveis em material já publicado, decorrentes de pesquisas anteriores e já registrados, normalmente disponível em material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações, dentre outros.

Além de pesquisa bibliográfica e documental, é uma pesquisa de campo e estudo de caso. É uma pesquisa documental pois busca a análise de documentos oficiais da própria Instituição os quais, conforme Severino (2007), não são apenas documentos impressos, mas também documentos legais, jornais, fotos, gravações, dentre outros. O conceito de documentos, portanto, é bastante amplo e formado por qualquer objeto que comprove um fato ou acontecimento (GIL, 2010).

Para a gestão por competências a pesquisa documental é muito importante pois, segundo Guimarães e colaboradores (2001 *apud* CARBONE *et al.*, 2009), os indicadores levantados na interpretação dos documentos possibilitam fazer inferências a respeito das competências relevantes à consolidação dos objetivos organizacionais. Além da estratégia organizacional, os regimentos, estatutos e relatórios de gestão contribuem para o levantamento desses indicadores (CARBONE *et al.*, 2009).

Classifica-se como pesquisa de campo, pois o objeto é abordado em seu meio ambiente próprio, a coleta de dados ocorre nas condições naturais em que o fenômeno ocorre (SEVERINO, 2007). Além de ser utilizada para obter informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta (MARCONI; LAKATOS, 2010). Normalmente, esse tipo de pesquisa é feita por observação direta, levantamento ou estudo de caso (SANTOS, 2007).

Para Santos (2007, p. 33) “estudar um caso é selecionar um objeto de pesquisa restrito”, portanto, essa pesquisa se enquadra como um estudo de caso pois se concentra no estudo específico da UFFS (SEVERINO, 2007).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de estudo foi a Universidade Federal da Fronteira Sul. Justifica-se a pesquisa na instituição em virtude da abrangência do projeto de pesquisa que envolve as Instituições Federais de Ensino Superior em Santa Catarina porém, devido à singularidade da instituição, os demais *Campi* também fazem parte deste Trabalho de Conclusão. Bem como, por que a unidade de estudo é uma autarquia federal abrangida pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Atualmente, além da Reitoria, em Chapecó há um *Campus*, no Rio Grande do Sul há três *Campi*: em Erechim, Cerro Largo e Passo Fundo, e há mais dois *Campi* no Paraná: nas cidades de Realeza e Laranjeiras do Sul. Vinculadas à Reitoria há sete Pró-Reitorias, sendo elas: de graduação; de pesquisa e pós-graduação; de extensão e cultura; de administração e infraestrutura; de planejamento; de gestão de pessoas e de assuntos estudantis. Há também, três secretarias especiais: a secretaria especial de obras; a secretaria especial de tecnologia e informação e a secretaria especial de laboratórios³. Em novembro de 2015 a instituição

³ Fonte: UFFS. Disponível em: <www.uffs.edu.br>. Acesso em: 06 jun. 2015.

contava com 1.361 servidores, sendo 647 técnicos administrativos, 32 professores substitutos e 682 docentes (UFFS, 2015).

Os sujeitos da pesquisa indicam os atores envolvidos no estudo e que contribuirão diretamente para a coleta de dados primários. Para Gonsalves (2011, p. 71) “os sujeitos da pesquisa se referem ao universo populacional que você privilegiará, às pessoas que fazem parte do fenômeno que você pretende desvelar”.

O dirigente máximo da Instituição foi procurado para a primeira fase da pesquisa. Por meio da entrevista com o Reitor da UFFS pretendeu-se identificar as competências organizacionais necessárias às Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina e à UFFS. A entrevista com o dirigente máximo da Instituição também buscou identificar as competências individuais dos gestores de nível intermediário para que a organização possa alcançar seus objetivos.

Com a identificação dessas competências e com a análise de conteúdo da pesquisa documental foram identificadas competências organizacionais e novos atributos de competências, os quais foram inclusos na matriz de competências elaborada pelo grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco.

A segunda fase da pesquisa, para aplicação de questionário fechado, foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa, pretendeu-se aplicar o questionário aos gestores de segundo nível, nesta pesquisa identificados como:

Quadro 6 - Identificação dos gestores de segundo nível.

Vinculação	Cargo
Chefia de Gabinete	Chefe de Gabinete
Secretaria Especial de Obras – SEO	Secretário Especial de Obras
Secretaria Especial de Tecnologia e Informação - SETI	Secretário Especial de Tecnologia da Informação
Secretaria Especial de Laboratórios – SELAB	Secretário Especial de Laboratórios
Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD	Pró-Reitor de Graduação
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPEPG	Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Pró-Reitoria de Extensão e Cultura - PROEC	Pró-Reitor de Extensão e Cultura
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - PROAE	Pró-Reitor de Assuntos Estudantis
Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN	Pró-Reitor de Planejamento
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGESP	Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura - PROAD	Pró-Reitor de Administração
Diretoria de <i>CAMPUS</i>	Diretor de <i>Campus</i> (total de seis)

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados disponíveis na página da UFFS⁴.

⁴ UFFS. Disponível em: < http://www.uffs.edu.br/images/proplan/SIGLAS/Siglas_UFFS_atualizacao_4-4-2016.pdf>. Acesso em: 27 abr 2016.

Apesar da Chefia de Gabinete constituir o grupo de gestores de segundo nível, a chefe titular do cargo não fez parte da pesquisa por ser integrante do grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco e figurar como orientadora neste Trabalho de Conclusão.

Com relação à Secretaria Especial de Laboratórios, cabe esclarecer que mesmo não havendo gestor de nível intermediário vinculado à SELAB, conforme pode ser verificado no quadro 6, o Secretário responsável foi convidado a participar da pesquisa.

No que se refere às diretorias de *campus*, ao todo são seis diretores de *campus* convidados, todos foram convidados a participar da pesquisa.

Na segunda etapa, pretendeu-se também recorrer a todos os gestores de nível intermediário da UFFS, aqui identificados como:

Quadro 7 - Identificação dos gestores de nível intermediário.

Vinculação	Cargo
REITORIA	Diretor de Comunicação
	Procurador Educacional Institucional
CONSUNI	Auditor interno
SEO	Diretor de Obras
	Diretor de Projetos
SETI	Diretor de Sistemas de Informação
	Diretor de Infraestrutura e Tecnologia de Informação
PROGRAD	Diretor de Organização Pedagógica
	Diretor de Registro Acadêmico
	Diretor de Políticas de Graduação
PROPEPG	Diretor de Pesquisa
	Diretor de Pós-Graduação
PROEC	Diretor de Arte e Cultura
	Diretor de Extensão e Cultura
PROAE	Diretor de Alimentação e Nutrição
PROPLAN	Diretor de Planejamento
	Diretor de Orçamento
	Diretor de Contabilidade
	Superintendente Financeiro
PROGESP	Superintendente de Administração de Pessoal
	Diretor de Desenvolvimento de Pessoal
PROAD	Superintendente de Gestão Patrimonial
	Superintendente Administrativo
	Superintendente de Compras e Licitações
CAMPUS	Coordenador Acadêmico (total de seis)
	Coordenador Administrativo (total de seis)

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados disponíveis na página da UFFS⁵.

Definidos a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, apresenta-se na próxima seção o delineamento da coleta de dados.

⁵ UFFS. Disponível em: <

http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5123&Itemid=2035>. Acesso em 27 abr 2016.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados demonstra os instrumentos utilizados, na prática, para coletar as informações necessárias à pesquisa (SANTOS, 2007). Os instrumentos utilizados para a coleta de dados são a pesquisa documental, no caso de dados secundários, a entrevista e questionários para a coleta de dados primários.

A coleta de dados secundários ocorreu através de pesquisa em documentos institucionais como portarias oficiais, histórico da Instituição, estatuto, regimento e publicações oficiais para identificação do perfil da Universidade.

A coleta de dados primários, aqueles obtidos diretamente com os atores envolvidos na pesquisa (MARTINS, 2011), foi realizada através de entrevista com a alta gestão da Instituição.

A entrevista, realizada com o Reitor da UFFS, é a técnica de coleta de informações sobre o tema de estudo, feita diretamente aos sujeitos pesquisados (SEVERINO, 2007), e já citados na seção anterior, nela há uma interação entre pesquisador e pesquisado. Para Martins (2011), essa técnica permite a busca de informações e dados para a pesquisa.

As entrevistas podem ser classificadas, quanto ao número de pessoas, como individual ou coletiva. Para esta pesquisa foi realizada entrevista individual, que é aquela realizada entre um entrevistador e um entrevistado apenas (VERGARA, 2009).

As entrevistas podem ser estruturadas ou não estruturadas, são estruturadas quando “possuem as questões previamente formuladas, não havendo liberdade para o entrevistador alterar ou fazer inclusão de questões. Contrariamente, nas entrevistas não estruturadas o pesquisador busca obter os dados mais relevantes através de conversação objetiva” (MARTINS, 2011, p. 52).

Para esta pesquisa, foi utilizada a entrevista semiestruturada para identificação das competências organizacionais. Assim como a entrevista, o questionário é um método de coleta de dados no campo (VERGARA, 2009).

Na sequência, foi aplicado pré-teste com um pró-reitor da UFFS, pois é necessário “a seleção de uma amostra piloto para realização do pré-teste do instrumento. As alterações, inclusões, exclusões de perguntas serão feitas a partir dos resultados do pré-teste” (MARTINS, 2011, p. 52).

Na segunda etapa da pesquisa, após realização do pré-teste e ajustes necessários, foi aplicado questionário aos gestores de segundo nível. O questionário também foi aplicado aos gestores de nível intermediário, já identificados na seção anterior, aos quais solicitou-se a

ponderação entre as competências constantes no questionário. O questionário é do tipo fechado, com opção para sugestão de novas competências.

Para autores como Severino (2007) e Lakatos e Marconi (2002) o questionário é um instrumento constituído por uma serie ordenada de perguntas que se destina à levantar informações escritas por parte do sujeito pesquisado, sem a presença do pesquisador. Podem ser questões fechadas ou questões abertas, nas questões fechadas “as respostas serão escolhidas dentre as opções predefinidas pelo pesquisador; no segundo, o sujeito pode elaborar as respostas, com suas próprias palavras, a partir de sua elaboração pessoal” (SEVERINO, 2007 p. 125).

Para o mapeamento de competências, Carbone *et al.* (2009) considera o questionário a técnica mais utilizada para levantar dados relevantes em determinado contexto ou estratégia organizacional. Por sua vez, Brandão e Bahry (2005) esclarecem que é preciso definir a escala mais adequada para que os respondentes possam avaliar o grau de importância de cada competência relacionada no questionário. No caso deste estudo é utilizada a escala Likert de cinco pontos, os quais variam de “muito forte” até “muito fraca”.

O questionário, foi dividido em competências organizacionais e individuais. As competências organizacionais totalizaram 17 competências. As competências individuais foram divididas conforme quadro apresentado a seguir:

Quadro 8 - Estrutura do questionário - competências individuais.

Categoria	Competência	Quantidade de atributos		
		Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Interpessoal	Competência de relacionamento	5	6	6
	Competência de liderança	5	11	12
	Competência emocional	2	4	5
Informacional	Competência de comunicação	5	8	8
	Competência legal	6	7	6
Decisória	Competência de empreendedorismo	5	4	7
	Competência global	2	5	5
	Competência política	1	2	4
	Competência de negociação	6	6	6
	Competência administrativa	6	7	7

Fonte: elaborado pela autora.

Esse questionário foi aplicado no primeiro semestre de 2016. Com os dados coletados, estes foram analisados para buscar a solução do problema de pesquisa proposto inicialmente (MARTINS, 2011), na próxima seção apresenta-se o delineamento da análise dos dados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é a etapa da pesquisa em que se busca as respostas ao problema de pesquisa através do estabelecimento de relações entre os dados obtidos e a hipótese inicialmente formulada (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Essa etapa foi conduzida através da análise de conteúdo, técnica que permite identificar o que é dito sobre um tema específico (VERGARA, 2013). A análise de conteúdo, segundo Severino (2007, p. 121), é uma forma de “tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob a forma de discurso, em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos [...] trata-se de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das informações” é, portanto, uma análise das informações em busca de seu significado.

No processo de análise e interpretação dos dados coletados utilizou-se o método da análise de conteúdo dos documentos e dos questionários, que Vergara (2013) afirma ser uma boa ferramenta de interpretação que busca identificar o que está sendo dito a respeito do tema pesquisado.

A análise do discurso da entrevista permitiu a identificação das competências organizacionais e de novos atributos de competências individuais. A análise de conteúdo dos questionários permitiu aferir o grau de importância atribuído pelos gestores de nível intermediário e seus superiores às competências gerenciais individuais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção apresenta as informações obtidas com a pesquisa e os resultados da coleta de dados. Apresenta-se inicialmente um breve histórico da Universidade Federal da Fronteira Sul desde o contexto onde está inserida, sua criação até o momento atual. Na sequência, são descritos sua estrutura, cargos e competências dos gestores. Por fim, a matriz com a mensuração das competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário.

4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

A Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul abrange 396 municípios, sendo: 223 no Noroeste do Rio Grande do Sul, 131 no Oeste de Santa Catarina e 42 no Sudoeste do Paraná, sua área total é de 120,8 mil Km². Desses municípios, 77% possui população inferior a 10 mil habitantes, mas com uma taxa de urbanização que varia de 50 a 65% (UFFS, 2011).

A Mesorregião em questão, constituída pelas bacias hidrográficas dos rios Uruguai e Iguçu, possui identidade histórica e cultural profundamente determinada pela presença de indígenas, caboclos, imigrantes e migrantes europeus e seus descendentes (UFFS, 2011).

Região que também é caracterizada pela presença de diversos movimentos sociais (rurais e urbanos), lideranças políticas, lideranças comunitárias e forte associativismo regional os quais pressionaram e pressionam o Estado para formulação de políticas públicas relacionadas à terra, à mulher, à saúde, dentre outras (UFFS, 2015a). Além disso, é objetivo desses movimentos “assegurar o acesso a uma Educação Superior de qualidade para uma grande parcela da população historicamente excluída da universidade” (UFFS, 2011, p. 35).

Historicamente desassistida pelo poder público, principalmente no que se refere à educação (UFFS, 2015a), é antigo o anseio de ter uma universidade federal nessa região (UFFS, 2015b). Esse tema foi, por muito tempo, tratado nas mais diversas esferas sociais, mas somente em 2005 entidades públicas, ONGs e movimentos sociais uniram-se para criar o Movimento Pró-Universidade Federal (UFFS, 2015b).

Nesse contexto, um fórum foi criado para debater assuntos de interesse do noroeste do Rio Grande do Sul, sudoeste do Paraná e oeste de Santa Catarina, o MESOMERCOSUL ou Fórum da Mesorregião da Grande Fronteira Mercosul. Em 2006, em uma sessão desse fórum, entendeu-se que era necessário um único projeto para a criação da nova universidade, na região. Constituiu-se, então, um grupo de trabalho que envolveu a Federação dos

Trabalhadores na Agricultura Familiar da Região Sul (Fetraf-sul), a Via Campesina, a Central Única dos Trabalhadores (CUT), dentre outros movimentos sociais (UFFS, 2015b).

Em agosto de 2007, em várias cidades foram realizadas ações públicas pela implantação da Universidade, o que foi confirmado em outubro daquele ano pelo então Ministro da Educação, Fernando Haddad (UFFS, 2015b). O projeto deliberava as características da nova Universidade: democrática, popular, cinco *campi*, suprir a carência de vagas em Universidade na Fronteira Mercosul e reverter o processo de litoralização (UFFS, 2015b).

Após aprovação do projeto, o Ministério da Educação (MEC) designou uma Comissão de Implantação do Projeto Pedagógico Institucional e se reuniu com o grupo de trabalho (constituído no MESOMERCOSUL) para tratar alguns pontos como localização, estrutura física e espaços de influência (UFFS, 2015b). A seleção dos locais de implantação e o nome da instituição procuraram refletir as aspirações da região, sendo assim, os locais de maior expressão determinados foram Laranjeiras do Sul e Realeza, no Paraná, Erechim e Cerro Largo, no Rio Grande do Sul e Chapecó em Santa Catarina (UFFS, 2015b).

O objetivo era “desenvolver a região da Fronteira Sul, a partir da qualificação profissional e da inclusão social, respeitando as características locais. Os cursos deveriam apresentar ênfase em atividades comuns na região, como agricultura familiar e pequenos negócios” (UFFS, 2015b, p. 12).

Também foi criado pelo MEC uma Comissão de Projetos da Universidade Federal da Fronteira Sul composta por, além de técnicos do MEC, integrantes do Movimento Pró-Universidade e representantes das Universidades Federais de Santa Maria e de Santa Catarina (UFFS, 2015b).

Ainda em 2007, o projeto de Lei nº 2.199/07, do deputado federal Claudio Vignatti, “solicitou oficialmente a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul” (UFFS, 2015b, p. 12) e, no final daquele mesmo ano, o ministro da educação noticia oficialmente a criação da nova universidade (UFFS, 2015b).

Em 2009, é nomeada uma Comissão de Implantação que, presidida pelo professor Dilvo Ristoff, desenvolve oficinas e seminários a fim de definir os cursos. Os trabalhos foram realizados em espaço concedido pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFFS, 2015b).

A criação da UFFS tem “forte aderência nos movimentos sociais da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul” (UFFS, 2015a, p. 9), fator de influência em sua identidade e na definição de sua missão, seus objetivos, suas diretrizes e suas políticas de ensino, pesquisa e extensão (UFFS, 2011). A UFFS legitima-se como instituição:

pública estatal, regional, interiorana e multicampista, abrangendo, predominantemente, o norte do Rio Grande do Sul, com *campi* nos Municípios de Cerro Largo e Erechim, o oeste de Santa Catarina, com *campus* no Município de Chapecó, sede da universidade, e o sudoeste do Paraná e seu entorno, com *campi* nos Municípios de Laranjeiras do Sul e Realeza” (UFFS, 2015a, p. 9).

Após a definição da sede e os locais dos *campi*, essa comissão passou a estudar mais profundamente os cursos que seriam implantados (UFFS, 2015b). O MEC designa a UFSC como tutora da UFFS (UFFS, 2015b), tutoria que perdurou até junho de 2011.

A primeira universidade pública federal surgida dos movimentos sociais (UFFS, 2011) tem sua criação oficializada com a Lei nº 12.029 em 15 de setembro de 2009, com a missão de:

assegurar o acesso à Educação Superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, a qualificação profissional e a inclusão social; desenvolver atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão buscando a interação e a integração das cidades e estados que compõem a região de inserção da UFFS; e promover o desenvolvimento regional integrado – condição essencial para a garantia da permanência dos cidadãos graduados na Mesorregião Grande Fronteira Mercosul e a reversão do processo de litoralização em curso (UFFS, 2015b, p. 13).

Em outubro do mesmo ano, o professor Dilvo Ristoff é empossado reitor pró-tempore da Universidade recém instituída, entre dezembro de 2009 e março de 2010 foram nomeados os primeiros pró-reitores, diretores e coordenadores dos *campi*. Bem como, nomeou-se o então professor da UFFS Jaime Giolo como vice-reitor pró-tempore, (UFFS, 2015b). Os primeiros servidores também começam o seu trabalho (UFFS, 2015b).

Em uma administração universitária pró-tempore os cargos de Reitor e Vice-Reitor são indicados pelo Ministro da Educação, esses têm a incumbência de implantar uma nova Instituição (UFFS, 2015b). Em fevereiro de 2011, os professores Jaime Giolo e Antônio Inácio Andriolli assumem a gestão, ocupando os cargos de Reitor pró-tempore e Vice-Reitor pró-tempore, respectivamente.

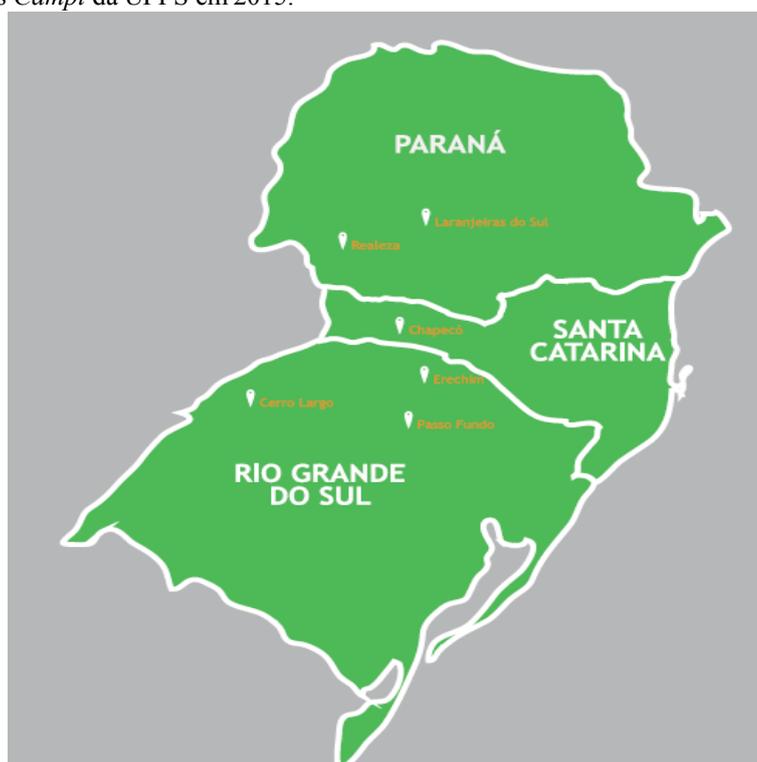
Conduzido pela gestão pró-tempore, que durou cinco anos e meio, a nova instituição foi implantada, suas estruturas foram consolidadas, os *campi* que funcionavam em prédios provisórios foram transferidos para estruturas definitivas e foi criado um *campus* em Passo Fundo, no Rio Grande do Sul. Esse *campus* foi incluso no Plano de Expansão das Escolas

Médicas do Governo Federal, juntamente com um curso de medicina para o *campus* Chapecó (UFFS, 2015b).

Em 2015, encerra-se a gestão pró-tempore e, no primeiro semestre desse ano, houve o processo interno de escolha do Reitor, Vice-Reitor e Diretores de *campus*. Para os cargos de Reitor e Vice-Reitor a comunidade acadêmica optou pela manutenção da gestão escolhendo o professor Jaime Giolo e o professor Antônio Inácio Andriolli para os cargos de Reitor e Vice-Reitor, respectivamente.

Atualmente, a UFFS possui seis *campi* distribuídos nos três estados do sul, em Chapecó (Santa Catarina) onde também fica a Reitoria, nas cidades paranaenses de Laranjeiras do Sul e Realeza e nas cidades gaúchas de Cerro Largo, Erechim e Passo Fundo, conforme figura 5.

Figura 5 - Localização dos *Campi* da UFFS em 2015.



Fonte: UFFS (2015b, p. [s.n.]).

A Universidade Federal da Fronteira Sul é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, possui autonomia didático-científica, administrativa, de gestão patrimonial e financeira em sua estrutura *multicampi*. É uma instituição regida por sua lei de criação, seu estatuto, regimento geral e normas complementares específicas (UFFS, 2014; UFFS, 2015c).

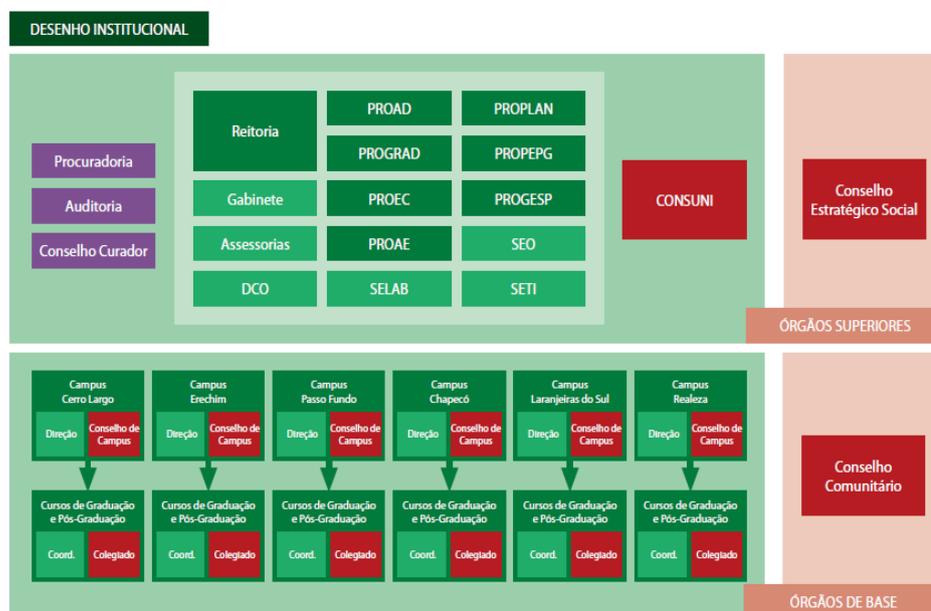
Conforme parágrafo único do artigo 1º do estatuto da UFFS, a instituição possui estrutura *multicampi* e tem o *campus* como órgão constitutivo para efeito de organização

administrativa e didático-científica (UFFS, 2015c). Consta no § 1º do artigo nº 22 desse estatuto que o regime de administração é descentralizado e democrático nos seus *campi*, garantindo “isonomia quanto à representatividade, ao planejamento, ao orçamento, ao financiamento e à administração” (UFFS, 2015c, p. 14).

Quanto à estrutura *multicampi*, é composta por órgãos superiores, intermediários e de base, sendo deliberativos e de administração, conforme artigo 9º do estatuto da Universidade (UFFS, 2015c). Os órgãos superiores da UFFS são o Conselho Universitário e a Reitoria. Os órgãos intermediários são o Conselho de *Campus* e a Direção de *Campus*. Os órgãos de base são o Colegiado de Unidade Acadêmica e a Coordenação da Unidade Acadêmica (UFFS, 2014).

O regimento geral da UFFS prevê ainda órgãos consultivos e órgãos de controle, fiscalização, supervisão e avaliação. Os órgãos consultivos da UFFS são o Conselho Estratégico Social (CES), Conselho Comunitário (COSCOM) e a Procuradoria Geral. Os órgãos de controle, fiscalização, supervisão e avaliação são o Conselho Curador (CONCUR), a Auditoria Interna (AUDIN) e a Comissão Própria de Avaliação (CPA) (UFFS, 2015c). Na figura 6, apresentada a seguir, é possível visualizar o atual organograma institucional.

Figura 6 - Desenho Institucional da UFFS.



Fonte: UFFS (2015b, p. 24).

Quanto aos conselhos, tendo a UFFS nascido “a partir de esforços coletivos de movimentos sociais e organizações da sociedade civil, a UFFS adotou um conceito de

Universidade em que a comunidade tem participação decisória” (UFFS, 2015b, p. 30), participação de se dá a partir do CES e COSCOM.

O CONSUNI figura como o órgão máximo da UFFS, é presidido pelo Reitor, possui papel normativo, deliberativo e recursal. É também responsável pela formulação de sua política geral no âmbito acadêmico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar (UFFS, 2015b).

Dos órgãos de nível superior, a Reitoria é um órgão executivo de administração superior (UFFS, 2015c), tem por finalidade “executar as políticas universitárias definidas pelos órgãos deliberativos centrais” (UFFS, 2015b, p. 24). São competências da Reitoria “planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar todas as atividades da Universidade” (UFFS, 2015b, p. 24).

No que se refere à administração no nível intermediário, os *campi* universitários, conforme o artigo nº 21 do estatuto da Instituição, são unidades constitutivas “dotadas de organização administrativa e didático-científica própria, que compõe as bases físicas, integradas e indissolúveis” (UFFS, 2015c, p. 13; UFFS, 2014).

O estatuto prevê órgãos consultivos, dentre os quais o Conselho Estratégico Social (CES) que, conforme artigo nº 46 do estatuto da UFFS, tem o objetivo de “contribuir com o desenvolvimento da UFFS como instituição de educação superior pública e popular, inserida regionalmente e comprometida com a produção e a disseminação de conhecimentos social e ambientalmente relevantes” (UFFS, 2015c, p. 21). É também uma forma para a Universidade contribuir com a comunidade e o desenvolvimento da sua região (UFFS, 2015b).

O Conselho Comunitário (CONSCOM), outro órgão consultivo, terá sua composição e competências definidas no regimento do *campus* (UFFS, 2015c). Tais conselhos tem natureza consultiva, de orientação e assessoramento aos *campi*, objetivam contribuir para o desenvolvimento dos *campi* da universidade e constitui espaço de fortalecimento da missão da UFFS através do diálogo, reciprocidade e construção da consciência universitária (UFFS, 2015b).

O Conselho Curador (CONCUR) é um órgão de controle e fiscalização, e está previsto nos artigos nº 34 e 55 do regimento geral e do estatuto da Universidade, respectivamente. Segundo esses artigos o CONCUR é um “órgão superior de controle e fiscalização da gestão econômico-financeira da UFFS, ligado à Câmara de Administração, Planejamento e Gestão de Pessoas do Conselho Universitário” (UFFS, 2015c, p. 23; UFFS, 2014, p.12).

Na UFFS a Auditoria Interna (AUDIN) é um órgão de controle e avaliação, vinculada ao CONSUNI, conforme artigo nº 58 do estatuto da UFFS, tem a missão de “fortalecer e

assessorar a administração da Instituição, buscando agregar valor à gestão segundo os princípios estabelecidos pela Constituição Federal e pelas legislações específicas” (UFFS, 2015c, p. 24).

Na próxima seção são abordadas as competências institucionais.

4.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A competência institucional da Universidade “corresponde às principais responsabilidades ou atribuições a serem executadas para atender às demandas dos seus beneficiários diretos e indiretos” (UFFS, 2015a, p. 9).

A identificação das competências organizacionais foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa realizou-se a análise documental e, na segunda etapa, a entrevista com o dirigente máximo da instituição.

O passo inicial desse processo, a identificação das competências organizacionais, foi conduzido com pesquisa em documentos institucionais para análise do conteúdo da missão, princípios, finalidades e objetivos institucionais. Para tanto, os principais documentos pesquisados foram o estatuto e o regimento geral da UFFS, dos quais extraiu-se as informações apresentadas a seguir.

As finalidades da UFFS estão previstas no artigo 7º do seu estatuto:

- I - o ensino, a partir da democratização do acesso e da permanência na Instituição, visando à formação de excelência acadêmica e profissional, inicial e continuada, nos diferentes campos do saber, estimulando a criação cultural, o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento crítico reflexivo;
- II - a pesquisa e investigação científica em todos os campos do saber, de modo especial em temas ligados à problemática científico-tecnológica, social, econômica, ética, estética, cultural, política e ambiental;
- III - a extensão universitária, aberta à participação da população, visando à produção conjunta de avanços, conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e artística e da pesquisa científica e tecnológica (UFFS, 2015c, p 7).

Conforme art. 6º do estatuto da Universidade Federal da Fronteira Sul, são princípios institucionais da UFFS:

- I - gratuidade do ensino;
- II - educação como bem público;
- III - equidade de condições de acesso e permanência dos diferentes sujeitos sociais na Educação Superior;
- IV - compromisso com a inclusão e a justiça social e combate às desigualdades sociais e regionais;

- V - defesa da dignidade e dos direitos humanos e combate aos preconceitos de qualquer natureza;
- VI - respeito à liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber, e apreço à tolerância no acolhimento de posicionamentos e posturas acadêmicas divergentes;
- VII - vinculação entre a educação, o trabalho e as práticas sociais e valorização da experiência extraescolar;
- VIII - universalidade do conhecimento, amparada na interdisciplinaridade e no pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IX - indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- X - integração entre formação geral, de área e específica nos currículos;
- XI - diálogo permanente com a comunidade regional da abrangência da Instituição;
- XII - desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico regional e nacional, de forma sustentável;
- XIII - gestão democrática e ética no trato da coisa pública;
- XIV - legalidade, impessoalidade, moralidade, imparcialidade, publicidade, eficiência, eficácia e efetividade (UFFS, 2015c, p. 6).

A UFFS assume esses princípios ancorados em legislações e no seu processo histórico de constituição. Dentre eles é possível verificar o diálogo permanente com os movimentos sociais, cujo papel foi fundamental para a criação da UFFS, conforme visto no início do capítulo. A missão da Universidade Federal da Fronteira Sul⁶ é:

1. Assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, a qualificação profissional e a inclusão social;
2. 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.
3. Promover o desenvolvimento regional integrado — condição essencial para a garantia da permanência dos cidadãos graduados na Mesorregião Grande Fronteira Mercosul e a reversão do processo de litoralização hoje em curso.

Conforme disposto no art. 2^a da Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, a UFFS nasce com o objetivo de “ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional mediante atuação *multicampi*” (BRASIL, 2009). Atualmente, os objetivos institucionais estão previstos no estatuto da Universidade, conforme art. 8^o:

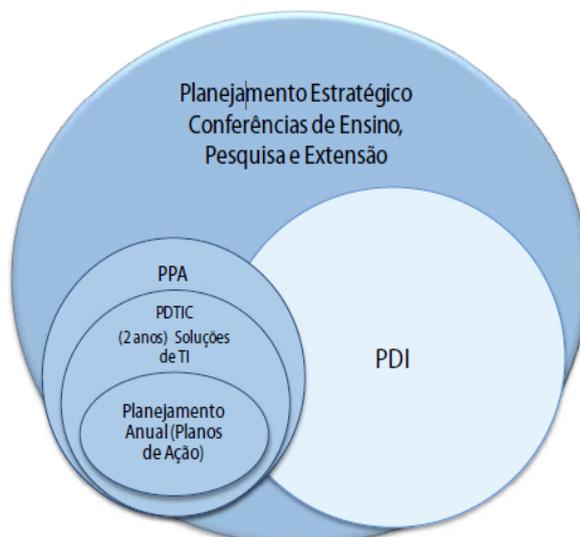
- I - oferecer educação pública, gratuita e de qualidade, em nível superior;

⁶ UFFS. Disponível em: <
http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=822>. Acesso em: 09 jan. 2016.

- II - assegurar o acesso e a permanência no Ensino Superior, especialmente aos sujeitos sociais oriundos da população mais excluída do campo e da cidade;
- III - promover a compreensão do homem e do meio em que vive através da democratização do patrimônio histórico e cultural da humanidade;
- IV - promover o acesso à Ciência, Tecnologia e Cultura, às suas formas de produção e aplicação e à sua contextualização e problematização histórica;
- V - integrar as atividades de Ensino de Graduação com as de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação;
- VI - desenvolver programas e projetos de ensino, de pesquisa e de extensão articulados com as demandas regionais e nacionais;
- VII - formar profissionais em diferentes áreas de conhecimento aptos a se inserirem nos setores profissionais no âmbito regional e nacional;
- VIII - oportunizar a formação continuada dos egressos desta e de outras instituições por meio de Programas e Projetos de Ensino e Extensão e de Programas de Pós-Graduação;
- IX - acompanhar e avaliar o desenvolvimento das atividades vinculadas ao desenvolvimento do projeto institucional;
- X - promover e assegurar o caráter *multicampi* da Instituição através da gestão democrática e colegiada e da aplicação equitativa dos recursos humanos, materiais e orçamentários;
- XI - promover a excelência administrativa por meio de políticas e programas de capacitações voltados para os servidores docentes e técnico-administrativos em educação;
- XII - fomentar iniciativas de práticas sustentáveis de produção e de consumo no âmbito da formação acadêmica, do planejamento e da funcionalidade institucional;
- XIII - trabalhar em regime de cooperação com universidades e instituições científicas, culturais e educacionais brasileiras, estrangeiras e internacionais, com os poderes públicos constituídos e com as instituições e organizações da sociedade civil constituída;
- XIV - promover a excelência na prestação dos serviços públicos, por meio de aprimoramento, capacitação, valorização e melhoria da qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores que atuam na Universidade;
- XV - promover intercâmbio prioritário com os países do Mercosul;
- XVI - cultivar a paz, a solidariedade e a aproximação entre nações, povos e culturas, mediante cooperação internacional e intercâmbio científico, artístico e tecnológico;
- XVII - promover a igualdade na sociedade, combatendo todas as formas de intolerância, preconceito, discriminação e violência;
- XVIII - promover a constituição de uma universidade pública e popular, comprometida com o avanço da arte e da ciência e com a melhoria da qualidade de vida para todos (UFFS, 2015c, p. 7-8).

As principais responsabilidades da UFFS manifestam-se em suas atividades fim, quais sejam: o ensino, a pesquisa e a extensão. Para seu gerenciamento e atendimento, as responsabilidades são traduzidas em linhas de atuação que caracterizam a política de gestão da instituição (UFFS, 2015b). O que se traduz em quatro peças de planejamento institucional: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Plurianual (PPA), Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) e o Plano de Ação Anual (PAA), conforme pode ser verificado na figura 7, apresentada a seguir (UFFS, 2015b).

Figura 7 - Peças de planejamento da UFFS.



Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento/UFFS (2014 *apud* UFFS, 2015b, p. 35).

O PDI tem duração de cinco anos, identifica a filosofia de trabalho, missão e diretrizes pedagógicas da Instituição. Nele constam “informações quantitativas consolidadas, mas, sobretudo, as particularidades do percurso administrativo e pedagógico, histórico e político que caracterizam a natureza da UFFS desde a sua criação até a atual fase de implantação (UFFS, 2015b, p. 35).

O PPA tem duração de quatro anos e os objetivos estratégicos da instituição estão contidos nesse plano. O PPA unifica as diretrizes, objetivos e metas da: administração pública federal, do plano nacional da educação (PNE 2011-2020) e da I Conferência de Ensino Pesquisa e Extensão (COEPE) da UFFS (UFFS, 2015b). É um instrumento de planejamento da instituição, onde são definidos “as responsabilidades institucionais, objetivos estratégicos, iniciativas, ações e metas com o propósito de viabilizar a implementação e a gestão das políticas institucionais constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/UFFS” (UFFS, 2015a, p. 10).

O PAA tem duração anual. Essa peça organiza os planos anuais da UFFS “na busca de um melhor desempenho da administração da Instituição no alcance dos objetivos e metas” (UFFS, 2015b, p. 35).

O PDTIC tem duração de dois anos. Esse plano visa atender às necessidades de tecnologia e de informação da UFFS, “possibilitando alinhar os recursos aplicados em TI, eliminar o desperdício, garantir o controle, aplicar recursos no que é mais relevante e, por fim, melhorar o gasto público e o serviço prestado ao cidadão” (UFFS, 2015b, p. 38).

Quanto ao planejamento de longo prazo, é “delimitado pelas conferências de Ensino, Pesquisa e Extensão que traduzem a orientação estratégica de atuação para áreas fim da Instituição” (UFFS, 2015b, p. 34).

A segunda etapa da identificação das competências organizacionais deu-se com a entrevista com o dirigente máximo da instituição, para coleta de dados primários, os quais foram comparados com a análise documental. Sendo assim, o entrevistado foi questionado sobre quais são as competências organizacionais que as Universidades Federais, de maneira geral, possuem, e quais as competências organizacionais que, considerando as características e o papel de uma Universidade Federal na sociedade brasileira, deverá ter desenvolvida para que cumpra com sua razão de existir, conforme anexo A deste trabalho de conclusão. Dessa forma, são apresentados alguns trechos da entrevista que possibilitou identificar as competências organizacionais.

O entrevistado iniciou sua fala destacando necessidades de competências das IFES, dentre as quais a “competência jurídica forte, em termos de conhecimento e de como as coisas funcionam, não só conhecer as regras mas também dos procedimentos” e também necessidades de “competências disciplinares [...] sobre sindicância e processos disciplinares, por exemplo, em termos de competências institucionais os fluxos de processos precisam ser bem definidos”.

No tocante às competências que as Universidades, de maneira geral, possuem o entrevistado citou as que são “herdadas pela tradição [...] que é o ensino, a pesquisa e a extensão dos modos que as universidades brasileiras foram fazendo no ensaio e erro”. Contudo, citou como destaque na UFFS “a opção em relação a democratização do ingresso, a recepção bem quista de alunos excluídos, de minorias”.

O entrevistado enfatizou também a preocupação com a agroecologia em algumas Universidades, com energias renováveis e saúde pública, sobre as quais a Universidade, muitas vezes, mais absorve ou incorpora, são “ideias forças da humanidade que, muitas delas, conseguiram se traduzir em políticas nacionais, conseguiram pelo menos produzir uma legislação”, por exemplo, a lei das cotas que na UFFS há desde o primeiro dia “ou seja, a Universidade assumiu essas ideias forças”, assim como a preocupação com o meio ambiente “então se tem um conjunto dessas ideias que estão contempladas em políticas e algumas já regulamentadas”, bem como a inclusão da sociedade nos processos decisórios da UFFS.

A partir da identificação das competências organizacionais, sob a ótica do dirigente máximo e do estudo comparativo dessas competências com a análise documental, chegou-se às competências organizacionais da UFFS, conforme demonstrado no quadro 8.

Quadro 9 - Competências organizacionais da UFFS.

Competências organizacionais existentes na Universidade Federal da Fronteira Sul
O ensino, a partir da democratização do acesso e da permanência na Instituição, visando à formação de excelência acadêmica e profissional, inicial e continuada.
A pesquisa e investigação científica em todos os campos do saber.
A extensão universitária, aberta à participação da população.
A equidade de condições de acesso e permanência dos diferentes sujeitos sociais na Educação Superior.
Oferecer educação pública, gratuita e de qualidade, em nível superior.
Assegurar o acesso e a permanência no Ensino Superior, especialmente aos sujeitos sociais oriundos da população mais excluída do campo e da cidade.
A recepção bem quista de alunos excluídos e de minorias.
Promover a igualdade na sociedade, combatendo todas as formas de intolerância, preconceito, discriminação e violência.
Preocupação com a agroecologia, com energias renováveis e saúde pública.
Compromisso com a inclusão e a justiça social e combate às desigualdades sociais e regionais.
O diálogo permanente com a comunidade regional da abrangência da Instituição.
Desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico regional e nacional, de forma sustentável.
Gestão democrática e ética no trato da coisa pública.
Promover e assegurar o caráter <i>multicampi</i> da Instituição através da gestão democrática e colegiada e da aplicação equitativa dos recursos humanos, materiais e orçamentários.
Assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, a qualificação profissional e a inclusão social.
Promover o desenvolvimento regional integrado.
Promover a excelência na prestação dos serviços públicos, por meio de aprimoramento, capacitação, valorização e melhoria da qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores que atuam na Universidade.

Fonte: dados da pesquisa.

As competências organizacionais descritas no quadro 8, foram inclusas no questionário apresentado aos gestores de segundo nível e aos gestores de nível intermediário da UFFS para validação. Na oportunidade os respondentes puderam sugerir novas competências organizacionais.

Identificadas as competências organizacionais da Universidade Federal da Fronteira Sul, a próxima etapa realizada foi a identificação das competências individuais, assunto tratado na próxima seção.

4.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS GERENCIAIS

Da mesma forma que na identificação das competências organizacionais, a identificação das competências individuais gerenciais ocorreu em duas etapas, inicialmente em fontes secundárias com a análise documental e, na sequência com a entrevista com o dirigente máximo da instituição. Quanto à análise documental, as informações extraídas são

apresentadas nas próximas seções e estão divididas entre Reitoria, atividades fim e atividades meio.

4.3.1 Reitoria

A reitoria, conforme visto nas seções anteriores, é um órgão executivo de administração responsável pela coordenação, fiscalização e superintendência das atividades da universidade (UFFS, 2015c). Dentre essas atividades inclui-se a administração geral, o ensino, a pesquisa e a extensão, o planejamento e orçamento, a gestão de pessoas, a assistência aos estudantes, a manutenção patrimonial e o gerenciamento de obras, a segurança e gestão ambiental, a tecnologia da informação, a avaliação de desempenho institucional e a comunicação institucional (UFFS, 2015c).

Os gestores de nível intermediário vinculados a reitoria são: o diretor de comunicação e o procurador educacional institucional. As principais competências dos titulares desses cargos podem ser verificadas no quadro a seguir.

Quadro 10 - Competências dos gestores de nível intermediário da REITORIA.

Subunidades Estratégicas	Competências Titular Cargo
Diretoria de Comunicação	Gerenciar as atividades da Diretoria de Comunicação e do Serviço de Informação ao Cidadão; Responder e encaminhar as solicitações do e-mail institucional; gerenciar as atividades do jornalismo e da comunicação visual da UFFS; zelar pela imagem institucional; acompanhar e aprimorar os fluxos da Diretoria de Comunicação; auxiliar os setores nas ações de divulgação da Universidade, bem como no posicionamento na área de comunicação; promover a integração das ações dos Departamentos e Assessorias da Diretoria; aproximar a UFFS de seus públicos de interesse, bem como, gerir e aprimorar os veículos de comunicação institucional existentes; desenvolver ações para a consolidação de uma identidade e imagem positivas na UFFS; realizar campanhas institucionais.
Pesquisa Institucional	Prestar informações no e-MEC acerca dos processos de regulação – IES e cursos; Manter atualizado o Cadastro e-MEC – IES e cursos; Prestar informações das IES ao MEC/INEP e seus órgãos vinculados, quando solicitado; Coordenar a coleta e inserção de informações no sistema do Censo da Educação Superior; Verificar e validar os dados via sistema do Censo da Educação Superior; Acompanhar anualmente o processo de participação da UFFS no ENADE; Acompanhar o registro dos cursos de graduação junto aos órgãos de classe.

Fonte: UFFS (2015a, p. 12-13).

No quadro 9 consta como pesquisa institucional, mas o nome foi alterado para procurador educacional institucional. Vinculados diretamente à Reitoria, também compõem a estrutura da UFFS a Secretaria Especial de Obras, a Secretaria Especial de Tecnologia de

Informação e a Secretaria Especial de Laboratórios, sendo que esta última não possui gestores de nível intermediário vinculados.

A. Secretaria Especial de Obras

A Secretaria Especial de Obras (SEO) é responsável pelo “planejamento do espaço físico, o controle de padrão e qualidade das obras, a elaboração de projetos e a execução de obras” (UFFS, 2015b, p. 106).

Os gestores de nível intermediário vinculados a essa secretaria especial são: diretor de obras e diretor de projetos. As principais competências dos titulares desses cargos podem ser verificadas no quadro a seguir.

Quadro 11 - Competências dos gestores de nível intermediário da SEO.

Subunidades Estratégicas	Competências Titular Cargo
Diretoria de Obras	Organizar, coordenar, gerenciar e controlar a equipe de fiscalização de obras e serviços e as equipes integrantes da estrutura da Diretoria de Obras; Orientar, opinar e controlar as atividades ligadas às obras novas, ampliações e reformas; Exercer o embargo de obra e/ou paralisação de serviço em desconformidade com o objeto contratado; Solicitar à empresa responsável para refazer serviço que não seja executado em conformidade com o projeto; Verificar denúncias, prestar informações e emitir pareceres e relatórios sobre obras e serviços; Controlar e avaliar a qualidade e quantitativos de materiais e serviços prestados pelas contratadas; Manter um arquivo completo e atualizado de toda a documentação pertinente às obras e serviços; Analisar e aprovar as instalações provisórias, canteiro de obras, o plano e o cronograma de execução; Promover reuniões periódicas para análise e discussão sobre o andamento dos serviços e obras; Esclarecer ou solucionar incoerências, falhas e omissões eventualmente constatadas na execução; Solucionar dúvidas e questões pertinentes à prioridade ou sequência de serviços e obras; Promover reuniões com os projetistas e executoras quando forem observadas desconformidades; Habilitar tecnicamente empresas participantes de licitações de obras e serviços de engenharia; Verificar medições de serviços realizados e documentos atestados e elaborados pela fiscalização; Atestar medições e notas fiscais de serviços realizados na ausência do fiscal; Controlar e garantir a logística funcional dos espaços físicos da UFFS; Organizar, controlar e fiscalizar os serviços de manutenção nos <i>campi</i> da UFFS; Verificar, elaborar e encaminhar documentação para aditamento contratual de obras e serviços; Elaborar laudos de avaliações de imóveis; Executar outras atividades inerentes à área de engenharia que envolva obras da UFFS.

Diretoria de Projetos	Coordenar projetos executivos de reforma em edifícios provisórios e novos; Integrar e coordenar projetos arquitetônicos e urbanísticos; Manter comunicação com empresas contratadas para elaboração de projetos; Coordenar adequações de projetos de obras em andamento; encaminhar projetos executivos para licitação; eleger prioridades e acompanhar tomadas de decisão da diretoria de projetos; Elaborar e acompanhar estudos de viabilidade, preliminar e anteprojeto. Integrar projetos complementares; supervisionar e acompanhar em comissões de fiscalização de obras; acompanhar e elaborar orçamento, cronograma, benefício e despesa indireta e memoriais; acompanhar e supervisionar habite-se, alvarás e licenças (projeto legal); Realizar habilitação de empresas no certame licitatório (capacidade técnica da empresa à participação no certame).
-----------------------	--

Fonte: UFFS (2015a, p. 14).

B. Secretaria Especial de Tecnologia e Informação

A Secretaria Especial de Tecnologia e Informação (SETI) é responsável por “diagnosticar, produzir, desenvolver e executar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicação de acordo com as diretrizes da Universidade” (UFFS, 2015b, p. 116).

Os gestores de nível intermediário vinculados a SETI são: diretor de infraestrutura da tecnologia da informação e diretor de sistemas de informação. As principais competências dos titulares desses cargos podem ser verificadas no quadro 11.

Quadro 12 - Competências dos gestores de nível intermediário da SETI.

Subunidades Estratégicas	Competências Titular Cargo
Diretoria de Sistemas de Informação	Promover integração entre procedimentos e informações dos sistemas da UFFS; Planejar e implantar soluções para a tomada de decisões e o planejamento na UFFS; Atender às demandas de sistemas de informação de acordo com PDTIC da UFFS; Facilitar acesso e disseminação de tecnologias para desenvolvimento de software; Indicar integrantes para comissões resultantes de DODs que sejam ligados a sistemas; Motivar e capacitar equipes da diretoria de sistemas de informação; Garantir a gerência física dos dados dos sistemas da UFFS.
Diretoria de Infraestrutura de Tecnologia da Informação	Planejar, implementar, expandir, manter e documentar a infraestrutura, os serviços de redes de telecomunicações, de telefonia e de serviços de videoconferência; Planejar, implementar, expandir, manter e documentar a infraestrutura de sistemas, incluindo virtualização e backup e de suporte aos serviços de TI institucionais.

Fonte: UFFS (2015a, p. 22).

4.3.2 Atividades Fim

As atividades-fim da UFFS estão previstas nos artigos nº 43 ao 45 do estatuto da UFFS, sendo elas: o ensino, a pesquisa e a extensão. Essas atividades são articuladas de forma indissociada.

O ensino tem como foco a formação acadêmica e profissional inicial e continuada de excelência. A pesquisa tem atenção especial aos temas relacionados com a problemática científico-tecnológica e a extensão universitária, visa o aperfeiçoamento da organização social e desenvolvimento da educação (UFFS, 2015a).

A. Graduação

A Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) é responsável pela organização do processo de formação, na esfera da graduação. São suas funções “implementar, coordenar e supervisionar a execução das políticas definidas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Político Institucional e de outros órgãos deliberativos como o CONSUNI, referentes ao ensino de graduação” (UFFS, 2015b, p. 58).

Os gestores de nível intermediário vinculados a Pró-Reitoria de Graduação são: diretor de organização pedagógica, diretor de registro acadêmico e diretor de políticas de graduação.

As principais competências dos titulares desses cargos podem ser verificadas no quadro a seguir.

Quadro 13 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROGRAD.

Subunidades Estratégicas	Competências Titular Cargo
Diretoria de Organização Pedagógica	Construir e reformular os projetos pedagógicos dos cursos (PPCs); Consolidar o núcleo de apoio pedagógico; Construir e executar o programa de formação docente; Prestar orientação pedagógica sobre o reconhecimento dos cursos de graduação da UFFS; Receber relatórios de auto avaliação dos cursos; Implementar e coordenar os fóruns dos domínios comum e conexo; Prestar orientação na construção dos planos de ensino; Receber, dos docentes, relatórios semestrais de atividades.

Diretoria de Registro Acadêmico	Realizar análise técnica dos projetos pedagógicos dos cursos e suas reformulações; Conduzir a elaboração de editais de ingresso na graduação; Elaborar proposta de calendário acadêmico; Acompanhar as tarefas de controle e registro de dados acadêmicos da graduação; Acompanhar emissão, registro e revalidação de diplomas da graduação; Acompanhar as coletas de dados do censo e Pingfes (Plataforma Integrada de Gestão das IFES), relativos à UFFS; Levantar dados referentes à graduação para relatórios diversos, atendendo às demandas da PROGRAD e outros setores; Levantar e sistematizar as requisições para o desenvolvimento de melhorias nos sistemas acadêmicos relacionados à graduação; Participar na organização dos processos seletivos para o ingresso de acadêmicos na graduação da UFFS; Orientar às Secretarias Acadêmicas e as Secretarias Gerais de Curso sobre procedimentos acadêmicos; Elaboração de INs sobre temas de competência da DRA, conforme atribuições do Regulamento da Graduação; Planejamento das Atividades da DRA, DCA e DGD.
Diretoria de Políticas de Graduação	Realizar acompanhamento dos estágios remunerados; Realizar monitoria; Acompanhar grupo de estudo; Acompanhar auxílio financeiro; Organizar políticas de acessibilidade e indígena; Acompanhar o Prodocência, o LIFE e a Ação 20RJ; Organizar Programa Escola Intercultura de Fronteira – PEIF.

Fonte: UFFS (2015a, p. 18-19).

B. Pesquisa e pós-graduação

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPEPG) tem a missão de fomentar a excelência acadêmica. O qual ocorre “por meio da Pesquisa e da Pós-Graduação, de forma a potencializar o desenvolvimento humano, científico e tecnológico e qualificar a presença da UFFS na sua região de abrangência” (UFFS, 2015b, p. 74). O planejamento dessa Pró-Reitoria é construído junto com as comunidades acadêmica e regional (UFFS, 2015b).

Os gestores de nível intermediário vinculados a PROPEPG são: diretor de pesquisa e diretor de pós-graduação. As principais competências dos titulares desses cargos podem ser verificadas no quadro a seguir.

Quadro 14 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROPEPG.

Subunidades Estratégicas	Competências Titular Cargo
--------------------------	----------------------------

Diretoria de Pesquisa	Coordenar o planejamento e execução das políticas institucionais de pesquisa; Organizar as ações da pesquisa na UFFS e avaliar seus resultados; Elaborar e acompanhar o planejamento e orçamento anual da pesquisa na UFFS, conforme orientações da PROPLAN; Elaborar as normativas e fluxos necessários e submetê-los à aprovação da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG); Participar das reuniões da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG) quando houver matérias da pesquisa; Atualizar os dados da pesquisa da UFFS e disponibilizar à UFFS quando solicitados; Coordenar a execução financeira de projetos com financiamento interno e externo; Fomentar atividades de pesquisa pelo apoio aos Grupos de Pesquisa, ao Programa Institucional de Iniciação Científica e Tecnológica e a eventos; Incentivar a produção científica e inserção da UFFS na ciência nacional e internacional; Presidir o Comitê Assessor de Pesquisa da UFFS; Promover atividades regulares de formação em pesquisa; Fomentar a integração permanente do ensino, pesquisa e extensão; Coordenar atividades desenvolvidas pelo CAP, CEP, CEUA e CIBio; Representar a PROPEPG em reuniões e atividades sempre que requisitado.
Diretoria de Pós-Graduação	Cumprir e fazer cumprir a política e os demais regramentos da Pós-Graduação; Coordenar o planejamento e execução das políticas institucionais de Pós-Graduação; Organizar a Pós-Graduação e avaliar os seus resultados; Elaborar o planejamento e orçamento anual da Pós-Graduação e acompanhar sua implementação; Elaborar as normativas e fluxos necessários e submetê-los à aprovação da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação; Coordenar a execução financeira do fomento à Pós-Graduação, especialmente recursos externos; Fomentar Pós-Graduação pelo apoio aos Grupos de Trabalho envolvidos na criação dos Programas de Pós-Graduação <i>Lato</i> e <i>Stricto Sensu</i> ; Coordenar o processo de elaboração e revisar os projetos novos de cursos de Pós-Graduação; Acompanhar e avaliar os docentes dos programas: Professor Visitante Nacional Sênior/CAPES e Pós-Doutorado/CAPES; Orientar a elaboração de propostas de novos cursos de Pós Graduação <i>Lato Sensu</i> e seus relatórios finais; Fomentar a elaboração de projetos destinados à captação de recursos externos; Realizar reuniões periódicas com as instâncias envolvidas com a Pós-Graduação nos <i>campi</i> ; Coordenar a implantação e melhorias no Sistema Acadêmico da Pós-Graduação; Elaborar o calendário das atividades da Diretoria de Pós-Graduação; Representar a PROPEPG em reuniões e atividades sempre que solicitado.

Fonte: UFFS (2015a, p. 16-17).

C. Extensão e cultura

A Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC) é responsável pela “formulação, implementação, coordenação, supervisão e avaliação das políticas de Extensão e de Cultura” (UFFS, 2015b, p. 86).

Os gestores de nível intermediário vinculados a essa Pró-Reitoria são: diretor de arte e cultura e diretor de extensão e cultura. As principais competências dos titulares desses cargos podem ser verificadas no quadro 14 apresentado a seguir.

Quadro 15 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROEC.

Subunidades Estratégicas	Competências Titular Cargo
--------------------------	----------------------------

Diretoria de Arte e Cultura	Realizar a articulação institucional da Diretoria de Extensão; Planejar e discutir a política de cultura da UFFS; Planejar e estruturar o manual de eventos da UFFS; Coordenar os trabalhos da Divisão de Eventos e da Divisão de Arte e Cultura; Coordenar a realizar o planejamento da Diretoria de Arte e Cultura; Articular os espetáculos em parceria com o SESC; Planejar, estruturar e montar o setor de audiovisual da PROEC; Articular cultura e evento com os <i>campi</i> ; Articular o Centro de Referência em Direitos Humanos.
Diretoria de Extensão e Cultura	Coordenar ações voltadas à criação e à consolidação da política e do regulamento da extensão; Participar da promoção de ações voltadas à divulgação dos programas e projetos; Encaminhar demandas externas e internas de atividades de extensão; Divulgar e acompanhar o processo de inscrição e de avaliação de editais externos de extensão, bem como acompanhar o lançamento e avaliação de editais internos para projetos e programas de extensão; Coordenar o processo de certificação das atividades de extensão; Receber e encaminhar a avaliação de projetos de demanda espontânea; Assessorar a gestão dos projetos oriundos de editais internos e externos de extensão e cultura, fornecendo acompanhamento técnico e operacional; Acompanhar a avaliação dos relatórios de atividades, bem como a execução dos projetos de extensão; Coordenar o processo de certificação das atividades de extensão; Elaborar planilhas de relatórios de atividades de extensão e o relatório anual da extensão; Presidir reuniões e atividades do Comitê Assessor de Extensão e Cultura; Executar demais atividades delegadas pela PROEC.

Fonte: UFFS (2015a, p. 19-20).

D. Assistência estudantil

A Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE) é responsável pela “assistência ao estudante em situação de vulnerabilidade socioeconômica, por meio do cadastro socioeconômico, planejamento, execução e acompanhamento de programas de benefícios financeiros” (UFFS, 2015b, p. 94). Também acompanha serviços de alimentação e nutrição e atua em atividades de acolhimento, integração e orientação ao estudante (UFFS, 2015b).

O gestor de nível intermediário vinculado a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis é o diretor de alimentação e nutrição, suas competências podem ser verificadas no quadro 15 apresentado a seguir.

Quadro 16 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROAE.

Subunidades Estratégicas	Competências Titular Cargo
--------------------------	----------------------------

Diretoria de Alimentação e Nutrição	Planejar, organizar e acompanhar a implantação e o funcionamento dos RUs no que tange a aquisição de equipamentos e alimentos, contratação de empresas terceirizadas para execução dos serviços, sistema de identificação e política dos RUs; Elaborar termos de referência para contratação de empresas terceirizadas para as cantinas; Coordenar a fiscalização dos serviços de alimentação e nutrição nos RUs e cantinas. Auxiliar no planejamento das ações de assistência estudantil na área de alimentação e nutrição.
-------------------------------------	--

Fonte: UFFS (2015a, p. 24).

E. Estrutura *multicampi*

No Brasil, a Universidade Federal da Fronteira Sul é a única universidade pública federal com *campi* em três estados da federação (UFFS, 2015b). No artigo nº 21 do estatuto da UFFS consta que os *campi* são estruturas administrativas em que são desenvolvidas as atividades permanentes de ensino, pesquisa, extensão e administração da Universidade (UFFS, 2015c).

Cada *campus* da UFFS possui “uma mesma estrutura administrativa, garantindo tratamento isonômico para todos os processos necessários à gestão universitária, sejam eles administrativos ou acadêmicos” (UFFS, 2015b, p. 132). Coordenação acadêmica e coordenação administrativa integram a direção de *campus*.

À coordenação acadêmica compete “auxiliar o diretor do *campus* no exercício de suas funções acadêmicas, especialmente no que concerne ao planejamento, à supervisão e execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, junto às Unidades Acadêmicas e coordenações dos cursos”, conforme artigo nº 21 do regimento geral da UFFS.

À coordenação administrativa compete, conforme previsto no artigo nº 22 do regimento geral da UFFS, “auxiliar o diretor do *campus* no exercício de suas funções administrativas, especialmente no que concerne à realização e ao acompanhamento das atividades de finanças, contabilidade, patrimônio, infraestrutura, prestação de contas e gestão de pessoas” (UFFS, 2014, p. 9).

Em cada *campus* da Universidade Federal da Fronteira Sul há, vinculado à direção, um coordenador administrativo e um coordenador acadêmico, cujas competências dos titulares de seus cargos estão descritas no quadro 16, essa descrição abrange todos os *campi* da UFFS.

Quadro 17 - Competências dos gestores de nível intermediário da Direção do *Campus*.

Subunidades Estratégicas	Competências Titular Cargo
--------------------------	----------------------------

Coordenação Acadêmica	<p>Representar a Direção do <i>campus</i> em assuntos relacionados às atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão. Servir de ligação entre <i>campus</i>, reitoria e pró-reitorias. Auxiliar a elaboração e a execução da proposta pedagógica da Instituição. Planejar, gerenciar, coordenar e supervisionar as atividades de ensino, pesquisa e extensão do <i>campus</i>, primando pela sua integração e qualidade. Propor estudos relativos ao desenvolvimento do ensino superior. Coordenar a elaboração de projetos de cursos de Graduação e Pós-Graduação, assim como projetos de Pesquisa e Extensão. Elaborar, acompanhar e avaliar os programas, planos e projetos voltados para o desenvolvimento do ensino, em relação a aspectos pedagógicos. Acompanhar e supervisionar o funcionamento, zelando pelo cumprimento da legislação e normas educacionais e pelo padrão de qualidade de ensino. Fazer cumprir os procedimentos acadêmicos estabelecidos pela legislação em vigor. Auxiliar na elaboração do calendário acadêmico da Instituição. Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidos. Garantir a implantação das políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão; Auxiliar no âmbito de sua competência a Direção de <i>campus</i> no que diz respeito à gestão de pessoas.</p>
Coordenação Administrativa	<p>Auxiliar o diretor do <i>campus</i> no exercício de suas funções administrativas, especialmente no que concerne à realização e acompanhamento das atividades de finanças, contabilidade, patrimônio, infraestrutura, prestação de contas e gestão de pessoas. Servir de ligação entre <i>campus</i>, reitoria e pró-reitorias. Prever, encaminhar e acompanhar o provimento de equipamentos, recursos materiais e serviços terceirizados necessários ao bom funcionamento de todas as atividades acadêmicas administrativas, bem como coordenar as ações de gestão do patrimônio e de serviços. Acompanhar a política de tecnologia da informação da universidade e coordenar as ações relativas à implantação dos sistemas de informatização e comunicação no âmbito do <i>campus</i>. Coordenar e acompanhar a execução dos projetos de construção civil do <i>campus</i>. Exercer o poder disciplinar nos limites de sua competência e na forma do Regimento Geral. Encaminhar à Reitoria as demandas de receita e de despesa previstas para o <i>campus</i>, como subsídio à elaboração da proposta orçamentária; Coordenar a elaboração do planejamento e do monitoramento anual das ações do <i>campus</i>. Auxiliar no âmbito de sua competência a Direção de <i>campus</i> no que diz respeito à gestão de pessoas.</p>

Fonte: UFFS (2015a, p. 25-26).

4.3.3 Atividades Meio

As atividades-meio dão suporte às atividades-fim da Universidade Federal da Fronteira Sul. As Pró-Reitorias que “possuem a competência de articular e desenvolver as atividades administrativas que possibilitam o suporte às atividades-fim são: Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas” (UFFS, 2015b, p. 34).

A. Pró-Reitoria de Planejamento

A Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) é composta pelas Diretorias de Planejamento, de Orçamento, de Contabilidade e Superintendência Financeira. Segundo dados disponíveis na página dessa Pró-Reitoria⁷, cabe à PROPLAN assessorar a Reitoria na definição da política de atuação relacionada ao planejamento e desenvolvimento institucional, propor e acompanhar o cumprimento da política de gestão. Além disso, “às três grandes áreas de atuação dessa Pró-Reitoria somam-se a gestão dos Convênios, Organização e Desenvolvimento Institucional, Avaliação e Estatística” (UFFS, 2015b, p. 34).

A Diretoria de Planejamento é responsável por “coordenar as ações administrativas relativas ao planejamento dos planos plurianuais, ao acompanhamento da gestão e avaliação institucional”.

A Diretoria de Orçamento é responsável por propor a “elaboração da proposta orçamentária e gerenciar a execução dos recursos orçamentários da UFFS” (PROPLAN⁸).

A Diretoria de Contabilidade é responsável pelo “acompanhamento da execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil, com o objetivo de demonstrar de forma fidedigna e tempestiva a situação patrimonial da Instituição” (UFFS, 2015b, p. 42).

A Superintendência Financeira é responsável por “executar a liquidação da despesa e o pagamento de todas as obrigações da Universidade Federal da Fronteira Sul” (UFFS, 2015b, p. 42).

Os gestores de nível intermediário vinculados a Pró-Reitoria de Planejamento são: diretor de planejamento, diretor de orçamento, diretor de contabilidade e superintendente financeiro.

As principais competências desses gestores podem ser verificadas no quadro 17 apresentado a seguir.

Quadro 18 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROPLAN.

Subunidades Estratégicas	Competências Titular Cargo
--------------------------	----------------------------

⁷ PROPLAN. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1300&Itemid=1168&site=proplan>. Acesso em: 09 jan. 2016.

⁸ Idem 5.

Diretoria de Planejamento	Auxiliar na coordenação, monitoramento e avaliação do planejamento institucional (Planejamentos Anuais, Plurianuais e Plano de Desenvolvimento Institucional); Fornecer declarações de aderência ao planejamento institucional; Formular e acompanhar o planejamento institucional de diárias e passagens; Coordenar a elaboração do relatório de gestão – TCU; Elaborar os indicadores de gestão – TCU; Elaborar indicadores de desempenho institucional; Elaborar e implementar ferramentas de gestão institucional; Elaborar estudos socioeconômicos referentes a comunidade universitária.
Diretoria de Orçamento	Participar das reuniões anuais de planejamento institucional da UFFS; participar de visitas técnicas de trabalho nos <i>campus</i> da UFFS; declarar a disponibilidade de crédito orçamentário, à todas as unidades administrativas e pedagógicas da UFFS, que necessitam de aquisições e investimento para suas atividades fim. Alocar recursos orçamentários no SIAFI – sistema integrado de administração financeira; remanejar créditos orçamentários, conforme cronograma divulgado anualmente pelo MEC/SPO, durante o exercício financeiro corrente; fornecer dados relativos a execução orçamentária; confeccionar mensalmente a execução do orçamento da UFFS, ou quando solicitado pela comunidade interna e externa e órgãos de controle; acompanhar execução das ações orçamentária da UFFS; alocar no SIAFI limite de diárias e passagens no SCDP; descentralizar crédito orçamentário via SIAFI; atualizar planilhas internas da DORC, referentes a monitoramento e controle da execução do orçamento da UFFS; verificar as publicações relativas ao orçamento no DOU; preencher planilhas enviadas pela SPO MEC e viabilizar a necessidade de créditos orçamentários complementares durante o exercício financeiro; criar estrutura do plano interno, para atender instrução normativa definida pela SPO/MEC, a fim de acompanhar a execução orçamentária da UFFS; Acompanhar e estimar as receitas próprias bimestralmente conforme orientação da SPO/MEC; Elaborar relatórios gerenciais da execução orçamentária da UFFS; Emitir pareceres em processos ou matéria referente a gestão orçamentária da UFFS.
Diretoria de Contabilidade	Supervisionar as atividades relacionadas à diretoria e suas divisões; Apresentar a prestação de contas da UFFS para demonstrar a situação orçamentária, financeira e patrimonial para a Reitoria e conselhos deliberativos e de fiscalização; Elaborar e apresentar relatórios gerenciais para a PROPLAN, Reitoria e outros setores que demandem informações da Diretoria de Contabilidade; acompanhar a regularidade fiscal da UFFS com órgãos de todas as esferas de governo e tomar providências para dirimir irregularidades, bem como prestar informações relativas a tributos administrados por aqueles órgãos; realizar a conciliação da movimentação de materiais de almoxarifado e materiais permanentes entre SIAFI e RMA/RMB, conciliação de contratos de serviços, obras, compras de materiais e alugueis entre SIAFI e módulo de contratos do sistema SOLAR; acompanhar e realizar os lançamentos para regularização da conta limite de saque referente devoluções de despesas; elaborar e conferir anualmente a Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte – DIRF; elaborar relatórios com informações gerenciais, coordenação, monitoramento, controle e lançamentos relativo a suprimento de fundos; coletar informações e realizar lançamentos relativos ao Projeto Esplanada Sustentável.
Superintendência Financeira	Realizar a gestão financeira no SIAFI; Assinar os empenhos de liquidação e pagamento; Planejar e executar a programação financeira e coordenar as atividades de conferência de documentos, retenção de impostos e liquidação; Realizar os pagamentos de processos de fornecedores pelo CPR (Sistema de Contas a Pagar e a Receber), Processos de recursos de execução de convênios, suprimento de fundos, processos de taxas, diárias, folha de pessoal – SIAPE, encargos sociais (FGTS, INSS, GFIP Seguridade Social (SSP)), Imposto de Renda na Fonte, PASEP, folhas de bolsistas da UFFS, da folha auxílio – funeral, ordens de pagamento – OBP e OB-Câmbio; Realizar as conferências das RES (relação das ordens bancárias externas) e RTs (relação das ordens bancárias infra-SIAFI) emitidas diariamente.

Fonte: UFFS (2015a, p. 20-21).

B. Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura

A Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura é responsável por “assessorar o Reitor no planejamento e na execução das atividades correspondentes à área específica da Pró-Reitoria” (PROAD⁹). É composta pelas superintendências: Administrativa, de Compras e Licitações, e de Gestão Patrimonial.

Os gestores de nível intermediário vinculados à PROAD são: superintendente administrativo, superintendente de compras e licitações e superintendente de gestão patrimonial, cujas principais competências podem ser verificadas no quadro 18.

Quadro 19 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROAD.

Subunidades Estratégicas	Competências Titular Cargo
Superintendência de Gestão Patrimonial	Coordenar e gerir as atividades relacionadas a gestão dos bens permanentes e de consumo, móveis e imóveis da UFFS; Planejar, coordenar, executar e controlar as atividades relativas ao recebimento, armazenamento, distribuição, registro e controle dos bens da UFFS; Propor a implementação, atualização e adequação de normas internas e procedimentos administrativos inerentes à gestão patrimonial; Desenvolver mecanismos que assegurem a efetividade do processo de recebimento, armazenagem e distribuição dos materiais de consumo e permanentes; Promover o acompanhamento dos processos de aquisição de materiais de consumo e permanentes após efetuado o processo licitatório, visando garantir o recebimento das aquisições nos prazos contratuais; Zelar pelo cumprimento das legislações inerentes à gestão patrimonial de bens permanentes e de consumo; Exercer fiscalização sobre o uso, a guarda e a conservação de bens; Prestar contas aos órgãos de controle interno e externo, quanto a gestão dos materiais permanentes e de consumo; Promover ações que visem a manutenção e conservação dos bens permanentes.
Superintendência Administrativa	Coordenar as atividades relativas aos Departamentos a ela vinculados; Atuar em conjunto com as Coordenações Administrativas dos <i>Campi</i> da UFFS; Responsabilizar-se pela gestão de contratos administrativos de serviços da UFFS; Planejar e executar atividades de caráter administrativo da UFFS; Zelar pelo cumprimento da legislação vigente inerentes à Gestão Pública; Prestar contas aos órgãos de controle internos e externos; Promover mecanismos de controle de custos e execução de despesas administrativas.
Superintendência de Compras e Licitações	Executar o orçamento institucional por meio de compras e contratações; Executar o orçamento institucional por meio de processos de importação da UFFS.

Fonte: UFFS (2015a, p. 23).

C. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

⁹ PROAD. Disponível em:

<http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1289&Itemid=1151&site=proad>. Acesso em: 09 jan. 2016.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) é responsável pela “formulação e o desenvolvimento da Política de Gestão de Pessoas da UFFS e o assessoramento à Reitoria nas decisões relativas ao pessoal vinculado à Instituição” (UFFS, 2015b, p. 34). Fazem parte dessa Pró-Reitoria a Superintendência de Administração de Pessoal e a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal.

Os gestores de nível intermediário vinculados à PROGESP são: superintendente de administração de pessoal e o diretor de desenvolvimento de pessoal, cujas principais competências são:

Quadro 20 - Competências dos gestores de nível intermediário da PROGESP.

Subunidades Estratégicas	Competências Titular Cargo
Superintendência de Administração de Pessoal	Supervisionar, coordenar e controlar das atividades desenvolvidas nos setores que compõem a Superintendência de Administração de Pessoal; Acompanhar, analisar as publicações de legislação e orientações referentes às normas na área de Gestão de Pessoas, e gerenciar as ações resultantes destas mudanças, e alterações de procedimentos administrativos à luz da nova legislação ou interpretação; Coordenar, gerenciar e auditar as operações dos diversos procedimentos de folha de pagamento; Coordenar e atender às demandas de processos da AUDIN; Gerenciar as informações cadastrais; Elaborar relatório anual para o TCU – o qual contém diversos dados de Gestão de Pessoas, tais como: composição do quadro de servidores ativos, composição do quadro de servidores inativos e pensionistas e demonstração dos custos de pessoal da unidade jurisdicionada; Assessorar o Pró-Reitor; Acompanhar a implementação e atualização do manual do servidor no sítio do SEGEP/UFFS; Homologar a folha de pagamento; Controlar a remuneração extra-SIAPE dos servidores; Enviar a GFIP; Conferir a entrega da RAIS - relação anual de informações sociais; Conferir o arquivo da DIRF – Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (em conjunto com a Diretoria de Contabilidade), para posterior envio à Receita Federal; Opera o sistema SGPD das solicitações e processos destinadas a esta superintendência, efetuando: recebimento, cadastro, inclusão de peça, tramitações, encaminhamentos e arquivo; Gerenciar os procedimentos judiciais; Elaborar os temas relacionados à superintendência no manual do servidor; Treinar, orientar e esclarecer as dúvidas dos assessores de gestão de pessoas quanto aos procedimentos relacionados com a superintendência; Analisar e emitir parecer em todos os processos que envolvem as demandas da superintendência.
Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal	Gerir o plano de desenvolvimento de pessoal; Integrar capacitação e avaliação de servidores; Coordenar a execução, planejar, avaliar e implementar a política de capacitação e a política de avaliação de desempenho das carreiras; Coordenar os fluxos atrelados ao desenvolvimento nas carreiras; Oportunizar, promover e coordenar o programa de ambientação da UFFS; Coordenar o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira técnico-administrativa; Realizar atividades de representação junto a órgãos colegiados e de representações de classe; Realizar mapeamento da cultura organizacional e seus desdobramentos; Confeccionar e analisar relatórios gerenciais; Prestar informações e orientar os servidores sobre as políticas de desenvolvimento de pessoal; Organizar, planejar, coordenar, delegar, acompanhar e auxiliar nas atividades dos setores subjacentes à DDP.

Fonte: UFFS (2015a, p. 15).

A Superintendência de Administração de Pessoal é responsável por “desenvolver ações relacionadas à administração de pessoal, gerenciando as demandas dos servidores da UFFS em atendimento à Legislação de Pessoal” (SUAPE¹⁰).

A Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal é responsável por “desenvolver e coordenar ações para formação, avaliação e carreiras do quadro de pessoal da UFFS” (DDP¹¹).

A primeira fase dessa etapa, realizada através da análise de conteúdo dos documentos institucionais, buscou identificar as competências individuais dos gestores de nível intermediário. Para tanto, entre as competências listadas nos quadros 9 a 19, verificou-se que as competências mais comuns entre os gestores de nível intermediário são as descritas no quadro 20:

Quadro 21 – Competências individuais gerenciais – análise documental.

Competências individuais gerenciais identificadas como necessárias para atingir os objetivos organizacionais – análise documental
Planejar, coordenar, acompanhar e auxiliar as atividades da equipe.
Organizar, conduzir e auxiliar nas ações de sua equipe.
Coordenar, acompanhar e aprimorar fluxos.
Elaborar e propor normativas e fluxos.
Promover a integração da equipe.
Coordenar, orientar, motivar e capacitar a equipe.
Promover, participar de reuniões.
Elaborar e apresentar relatórios gerenciais.
Prestar informações.
Elaborar estudos, análises e emitir pareceres.
Planejar, coordenar, avaliar e implementar projetos, processos e políticas.
Planejar, propor, coordenar e implantar melhorias ou soluções.
Cumprir e fazer cumprir políticas e regimentos institucionais.
Propor, implementar e atualizar normas internas e manuais.
Elaborar, coordenar e acompanhar programas e projetos.
Zelar pelo cumprimento de legislações, normas e procedimentos.
Coordenar a gestão do patrimônio e recursos.

Fonte: elaborado pela autora a partir da análise de conteúdo de documentos institucionais.

A segunda fase da identificação das competências individuais necessárias para a organização alcançar seus objetivos, foi realizada com o dirigente máximo da instituição, na mesma entrevista em que foram identificadas as competências organizacionais.

¹⁰ SUAPE. Disponível em: <
http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6281&Itemid=2166&site=dgp>.
 Acesso em: 09 jan. 2016.

¹¹ DDP. Disponível em: <
http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6282&Itemid=2167&site=dgp>.
 Acesso em: 09 jan. 2016.

Na oportunidade o dirigente máximo foi questionado sobre o papel do gestor universitário de nível intermediário e o 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, conforme anexo A deste trabalho de conclusão.

Assim sendo, apresenta-se alguns trechos da entrevista que possibilitou a identificação das competências individuais gerenciais, sob a ótica do entrevistado.

O entrevistado destaca a necessidade de afinidade clara com os princípios e objetivos macro da instituição, a “militância das lideranças em favor dos princípios que a instituição estabeleceu, ser porta voz da arquitetura institucional como um todo”.

O entrevistado cita também a necessidade da competência gerencial:

quando se trata de conduzir, de se responsabilizar pelo trabalho das outras pessoas, o poder do comando propriamente dito, eu acho que são competências indispensáveis, [...] organizar o coletivo, administrar aquele coletivo, eu chamo isso de figura estruturante, a figura estruturante do coletivo é uma das competências mais importantes e a mais difícil, pois traduzem para seu grupo quais as necessidades da instituição, metas princípios e assim por diante. Esses cargos, têm uma função para cima, as instâncias superiores, no caso aqui são duas apenas, dependem muito da capacidade técnica desses gestores, sua firmeza é indispensável para a vida da instituição, firmeza em termos dos encaminhamentos, das consequências jurídicas, isso é muito importante [...] (entrevistado).

O entrevistado cita como competências necessárias aos gestores de nível intermediário “a capacidade de organizar, de ter a paciência necessária para esperar a maturação das pessoas, ou ter a presença forte quando precisa, presença de comando, capacidade de agir sob pressão”. Para o entrevistado também é importante uma visão positiva e crítica ao mesmo tempo da burocracia, ver a burocracia como garantia de que as coisas são bem feitas mas ser crítico, conforme excerto da entrevista ora apresentado:

a criação do seu corpo ritualístico, de regras regimental e também nos seus processos [...], no serviço público a lei, os regulamentos e as normas são o parâmetro de toda a ação [...] tem que ter um respeito crítico com a burocracia, uma visão positiva sobre a burocracia mas uma preocupação constante em não deixar ela crescer demais [...], a questão da legalidade, das normas e a interpretação correta da legislação, domínio, cuidado e zelo para as disposições legais e regulamentares [...] a gestão nas universidades federais tem que ser necessariamente participativa, deve haver mecanismos de participação, o manuseio de formas de participação para fazer com que as pessoas que tem a ver com as tuas funções se sintam participante daquilo ali é muito importante, o cara tem que ter habilidades em fazer com que as decisões tenham sabor coletivo, estratégias de participação, a liderança também precisa ter disposição

para enfrentar os problemas, a conviver com os conflitos, isso significa não fugir do conflito, não escamotear o problema (entrevistado).

Outros pontos destacados pelo entrevistado foram a questão da relação do líder com sua equipe, de autoridade, do comprometimento com o exercício do cargo, ser exemplo para sua equipe, sentir-se responsável pelo trabalho de cada um que está sob a sua liderança, saber o que cada um precisa fazer e distribuir o serviço, manter sempre presente nas pessoas as convicções necessárias para a instituição, a qualidade do serviço público oferecido, competência técnica sobre as rotinas do cargo e seus componentes técnicos.

Assim, a partir da identificação das competências individuais gerenciais, sob a ótica do dirigente máximo, chegou-se ao quadro apresentado a seguir.

Quadro 22 - Competências individuais gerenciais - entrevista.

Competências individuais gerenciais identificadas como necessárias para atingir os objetivos organizacionais – entrevista com dirigente máximo
Ter afinidade clara com os princípios e objetivos macro da instituição.
Ser porta voz da arquitetura institucional como um todo.
Ser capaz de conduzir, de se responsabilizar pelo trabalho das outras pessoas.
Ter o poder do comando.
Ser capaz de organizar o coletivo.
Ter capacidade de organização.
Ter a paciência necessária para esperar a maturação das pessoas.
Presença de comando.
Capacidade de agir sob pressão.
Visão positiva e crítica ao mesmo tempo da burocracia.
Ser capaz de interpretar corretamente a legislação.
Ter domínio, cuidado e zelo para as disposições legais e regulamentares.
Saber manter a relação de líder com sua equipe.
Saber manter comprometimento com o exercício do cargo.
Ser exemplo para sua equipe.
Sentir-se responsável pelo trabalho de cada um que está sob a sua liderança.
Saber o que cada um precisa fazer e distribuir o serviço.
Manter sempre presente nas pessoas as convicções necessárias para a instituição.
Preocupação com a qualidade do serviço público oferecido.
Ter competência técnica sobre as rotinas do cargo e seus componentes técnicos.
Incentivar a participação de sua equipe.
Ter disposição para enfrentar problemas.

Fonte: dados da pesquisa.

Identificadas as competências individuais, procedeu-se com o cotejamento destas com as elencadas pelo grupo de pesquisa. Da comparação realizada, alguns atributos de competências foram inseridos na matriz trabalhada pelo grupo de pesquisa.

Na categoria interpessoal, a qual diz respeito às competências relacionadas com o gerenciamento de pessoas e seu relacionamento na equipe e fora dela, foram inseridos:

1. Competência de liderança:
 - a. Habilidades: Saber promover a integração da equipe; Ser capaz de se responsabilizar pelo trabalho das outras pessoas; Ter o poder do comando; Ser capaz de organizar o coletivo; Saber manter a relação de líder com sua equipe.
 - b. Atitudes: Presença de comando; Sentir-se responsável pelo trabalho de cada integrante da equipe; Incentivar a participação de sua equipe.
2. Competência emocional:
 - a. Habilidades: Ter a paciência necessária para esperar a maturação das pessoas.

Na categoria informacional, que diz respeito às competências que envolvem, o acesso, trato e disseminação de informação, também foram inseridos os atributos:

1. Competência de comunicação:
 - a. Habilidades: Saber organizar as informações.
2. Competência legal:
 - a. Habilidades: Fazer cumprir legislações, normas e procedimentos; Elaborar análises e emitir pareceres; Ser capaz de interpretar corretamente a legislação.
 - b. Atitudes: Ter domínio, cuidado e zelo para as disposições legais e regulamentares.

Na categoria decisória, que diz respeito às competências que envolvem geração de novas ideias, resolução de conflitos e gerenciamento de recursos e negociações, foram inseridos:

1. Competência de empreendedorismo:
 - a. Atitude: Manter comprometimento com o exercício do cargo.
2. Competência global:
 - a. Habilidade: Ter afinidade clara com os princípios e objetivos macro a Instituição.
 - b. Atitude: Cumprir e fazer cumprir as políticas e regramentos institucionais; Ser porta voz da arquitetura institucional como um todo; Manter sempre presente nas pessoas as convicções necessárias para a instituição.
3. Competência de negociação:
 - a. Habilidade: Propor melhorias e soluções.
 - b. Atitude: Ter disposição para enfrentar problemas.
4. Competência administrativa:

- a. Conhecimentos: Saber o serviço que cada integrante da equipe precisa fazer.
- b. Atitudes: Visão positiva e crítica ao mesmo tempo da burocracia; Distribuir o serviço; Preocupação com a qualidade do serviço público oferecido.

As demais competências listadas nos quadros 20 e 21 não foram inseridas por estarem abrangidas pelas competências da matriz elaborada pelo grupo de pesquisa.

No apêndice C deste trabalho de conclusão, é apresentada a matriz resultante dessa análise. Tal matriz foi apresentada aos gestores de segundo nível para que avaliassem as competências organizacionais da UFFS e as competências individuais requeridas aos gestores de nível intermediário vinculados à sua diretoria de *campus*, pró-reitoria ou secretaria especial. Questão que será analisada na próxima seção.

4.4 ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS SOB A ÓTICA DOS GESTORES DE SEGUNDO NÍVEL DA UFFS

Para análise da matriz de competências gerenciais apresentada aos gestores de segundo nível foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, conforme exposto na metodologia. No rol de competências apresentado aos participantes, eles atribuíram notas entre 5 e 1 para cada atributo, conforme o significado apresentado no quadro 22:

Quadro 23 – Escala utilizada para medição das competências.

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

Fonte: TOSTA (2011).

Com a aplicação do questionário foram obtidas onze respostas entre os sete pró-reitores, três secretários especiais e seis diretores de *campus* convidados a participar da pesquisa. O resultado dessa coleta de dados é explanado a seguir. O cálculo de média e moda foi utilizado para demonstrar os dados obtidos com os questionários.

Na análise das competências organizacionais os resultados constam na tabela 1.

Tabela 1 - Competências organizacionais sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Competências organizacionais da Universidade Federal da Fronteira Sul	Média	Moda
O ensino, a partir da democratização do acesso e da permanência na Instituição,	4,27	5

visando à formação de excelência acadêmica e profissional, inicial e continuada.		
A pesquisa e investigação científica em todos os campos do saber.	4,00	3
A extensão universitária, aberta à participação da população.	4,09	4
A equidade de condições de acesso e permanência dos diferentes sujeitos sociais na Educação Superior.	4,55	5
Oferecer educação pública, gratuita e de qualidade, em nível superior.	4,64	5
Assegurar o acesso e a permanência no Ensino Superior, especialmente aos sujeitos sociais oriundos da população mais excluída do campo e da cidade.	4,55	5
A recepção bem quista de alunos excluídos, de minorias.	4,27	5
Promover a igualdade na sociedade, combatendo todas as formas de intolerância, preconceito, discriminação e violência.	4,55	5
Preocupação com a agroecologia, com energias renováveis e saúde pública.	4,09	4
Compromisso com a inclusão e a justiça social e combate às desigualdades sociais e regionais.	4,55	5
O diálogo permanente com a comunidade regional da abrangência da Instituição.	4,36	5
Desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico regional e nacional, de forma sustentável.	4,45	5
Gestão democrática e ética no trato da coisa pública.	4,91	5
Promover e assegurar o caráter <i>multicampi</i> da Instituição através da gestão democrática e colegiada e da aplicação equitativa dos recursos humanos, materiais e orçamentários.	4,36	5
Assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, a qualificação profissional e a inclusão social.	4,55	5
Promover o desenvolvimento regional integrado.	4,09	4
Promover a excelência na prestação dos serviços públicos, por meio de aprimoramento, capacitação, valorização e melhoria da qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores que atuam na Universidade.	4,18	5

Fonte: dados primários.

Dos dados apresentados na tabela 1, é possível perceber que a competência “gestão democrática e ética no trato da coisa pública” apresenta a maior média. A segunda maior média está em “Oferecer educação pública, gratuita e de qualidade, em nível superior”, em ambos os casos o grau mais citado é o cinco.

Tais competências relacionam-se com as características da universidade, previstas em seu projeto de implantação, de ser uma universidade democrática e popular. Assim como, com a missão prevista na lei de criação da UFFS de assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da região, a qualificação profissional e a inclusão social.

Observa-se que nenhuma competência obteve média abaixo de três, portanto, considera-se que todas as competências organizacionais elencadas na tabela 1 são necessárias à consecução dos objetivos da instituição, mas, nem todas com o mesmo grau de necessidade. Havia a possibilidade para que os participantes da pesquisa sugerissem novas competências organizacionais, porém não houve sugestões, sendo assim, infere-se que todas as competências necessárias estão elencadas na tabela 1.

Os resultados das competências individuais são apresentados nas próximas tabelas. Na análise da categoria interpessoal, que abrange o rol de competências de relacionamento, liderança e emocional, os resultados obtidos são demonstrados nas tabelas 2 a 4.

Tabela 2 - Competência de relacionamento sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Competência de relacionamento: Capacidade para entender e responder aos sentimentos dos outros, de forma a interagir empática e respeitosamente, construindo, conservando e fortalecendo suas relações com as pessoas.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer ferramentas de comunicação	3,90	3
Conhecer normas de relacionamento interpessoal	4,36	5
Conhecer técnicas de apoio emocional	3,45	4
Conhecer as características e diferenças existentes em sua equipe	4,60	5
Conhecer o ambiente interno e externo da instituição	4,27	4
Habilidade		
Lidar com pessoas	4,45	5
Manter contatos com pessoas internamente e externamente à organização	3,91	4
Relacionar-se com as diferentes diretorias	4,18	4
Lidar com as diferenças	4,36	5
Construir relações profícuas	4,27	4
Resolver conflitos	4,82	5
Atitude		
Ser ético em suas ações	4,91	5
Possuir empatia	4,36	5
Ser emocionalmente equilibrado	4,73	5
Ser comunicativo	4,36	4
Ser cordial	4,82	5
Ser integrado	4,73	5
Total	4,38	

Fonte: dados primários.

No que se refere à competências de relacionamento, tabela 2, é possível perceber que o atributo “Ser ético em suas ações” apresenta a maior média (4,91) e possui o grau mais citado o de número 5. Em 2011, quando da proposição da matriz de competências elaborada por Tosta, o atributo “ser ético em suas ações” também apresentou a maior média.

Quanto ao atributo “resolver conflitos” que apresentou média 4,82 e moda 5, destaca-se a visão do dirigente máximo da instituição pois, na entrevista, ressaltou que a liderança precisa ter “disposição para enfrentar os problemas, a conviver com os conflitos, isso significa não fugir do conflito”.

A média mais baixa (3,45) está em “Conhecer técnicas de apoio emocional”, sendo que o grau mais citado é quatro o que indica uma necessidade forte aos gestores de nível intermediário, quando considerada a moda.

Entretanto, todos os atributos elencados para esta competência possuem média acima de três e são considerados necessários aos gestores de nível intermediário da UFFS, pela maioria dos respondentes.

Tabela 3 - Competência de liderança sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Competência de liderança: Capacidade de influenciar os outros com o intuito de alcançar objetivos coletivos.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer técnicas de motivação	3,36	4
Conhecer técnicas de gerenciamento de pessoas	4,18	4
Conhecer os diferentes tipos de liderança	3,55	4
Conhecer o seu papel como líder	4,64	5
Conhecer o seu perfil de liderança	3,91	5
Habilidade		
Conduzir equipes	4,64	5
Aproveitar o potencial dos membros da equipe	4,55	5
Desenvolver a equipe	4,73	5
Motivar a equipe	4,73	5
Valorizar as ações positivas das pessoas	4,73	5
Saber prever tendências e antecipar mudanças	4,55	5
Saber promover a integração da equipe	4,55	5
Ser capaz de se responsabilizar pelo trabalho das outras pessoas	4,36	5
Ter o poder do comando	3,55	4
Ser capaz de organizar o coletivo	4,55	5
Saber manter a relação de líder com sua equipe	4,27	5
Atitude		
Ser exemplo de conduta no trabalho	4,64	5
Ser um agregador de pessoas para o alcance dos objetivos da diretoria	4,27	4
Ser mediador	4,73	5
Ser membro da equipe	4,73	5
Ser íntegro	4,91	5
Ser cooperativo nos processos do trabalho	4,82	5
Ser motivador	4,55	5
Ser positivo	4,45	5
Ser visionário, enxergando o futuro, além do presente	4,27	5
Presença de comando	3,91	5
Sentir-se responsável pelo trabalho de cada integrante da equipe	4,64	5
Incentivar a participação de sua equipe	4,73	5
Total	4,41	

Fonte: dados primários.

Quanto à competência de liderança, dos dados apresentados na tabela 3, é possível perceber que os atributos “Ser íntegro” e “Ser cooperativo nos processos do trabalho” apresentam as maiores médias (4,91 e 4,82 respectivamente) e possuem como grau mais citado o de número 5.

Na matriz proposta por Tosta (2011) o atributo que apresentou a maior média para essa competência foi “ser exemplo de conduta no trabalho”.

Os dois atributos que se destacaram nesta pesquisa foram inclusos pelo grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco.

O atributo “Conhecer técnicas de motivação” apresentou a menor média (3,36), porém não é possível afirmar que sua necessidade é média pois o valor com maior número de citações é quatro, indicando que a maioria dos respondentes considera uma necessidade forte do atributo, sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Tabela 4 - Competência emocional sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Competência emocional: Capacidade para reconhecer e monitorar os sentimentos (próprios e dos outros) de forma a administrá-los e utilizá-los para guiar seus pensamentos e ações.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer a si próprio	4,55	5
Conhecer técnicas de controle emocional	3,91	5
Habilidade		
Saber lidar com pressão	4,91	5
Saber aprender	4,73	5
Saber controlar emoções no ambiente de trabalho	4,55	5
Ter a paciência necessária para esperar a maturação das pessoas	4,27	4
Atitude		
Ter credibilidade perante a equipe e seus pares	4,82	5
Possuir confiança em si	4,73	5
Ser humilde na sua relação com os subordinados	5,00	5
Reconhecer suas limitações	4,64	5
Possuir equilíbrio emocional	4,73	5
Total	4,62	

Fonte: dados primários.

Quanto à competência emocional, os dados apresentados na tabela 4 demonstram o atributo “Ser humilde na sua relação com os subordinados” apresenta a maior média (5,00) e possui como grau mais citado o de número 5, caracterizando uma necessidade muito forte desse atributo aos gestores de nível intermediário, situação diversa da encontrada em 2011 quando esse atributo apresentou necessidade forte para a matriz proposta por Tosta (2011).

O atributo “conhecer técnicas de controle emocional” apresenta a menor média (3,91) indicando uma necessidade média, porém o valor que mais aparece para esse atributo é 5, indicando uma necessidade muito forte para a maioria dos respondentes.

Com relação a categoria informacional, que abrange as competências de comunicação, e legal, os dados obtidos constam nas tabelas 5 e 6, respectivamente.

Tabela 5 - Competência de comunicação sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Competência de comunicação: Capacidade em dialogar de maneira satisfatória com os diversos grupos de indivíduos que interagem com o mesmo.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer os canais de comunicação disponíveis	4,55	5
Conhecer técnicas de comunicação para transmitir informações	4,09	4
Conhecer como adaptar o discurso para diversos públicos	3,91	4
Conhecer técnicas de feedback	3,82	4
Conhecer técnicas de síntese de informações	4,27	4
Habilidade		
Saber ouvir as demandas da diretoria e dos atores da universidade	4,64	5
Saber ouvir críticas e sugestões	4,55	5
Saber dialogar com os diferentes atores da universidade	4,64	5
Habilidade para comunicar decisões com efetividade	4,64	5
Saber filtrar as informações	4,45	5
Saber buscar a informação	4,55	5
Saber responder adequadamente	4,55	5
Saber organizar as informações	4,27	4
Atitude		
Ser o porta-voz da diretoria	3,64	3
Ser mediador	4,27	4
Ser claro e preciso na comunicação	4,64	5
Ser assertivo na exposição das ideias	4,55	5
Ser respeitoso na transmissão de informações	4,73	5
Ser convincente	4,36	4
Ser empático	4,09	4
Ser receptivo	4,18	5
Total	4,35	

Fonte: dados primários.

Dos dados apresentados na tabela 5, é possível perceber que o atributo “Ser respeitoso na transmissão de informações” apresenta a maior média (4,73) e possui como grau mais citado o de número cinco, demonstrando uma necessidade forte quando considerada a média ou muito forte se levar em consideração a moda.

Para a competência de comunicação, a menor média é a apresentada para o atributo “Ser o porta-voz da diretoria” (3,64), sendo que o valor que mais apareceu para este conjunto de dados foi três, indicando uma necessidade média para a maioria dos respondentes. Situação diversa da apresentada na pesquisa de Tosta (2011), onde, naquele momento, o atributo apresentou a menor média, porém com uma necessidade forte.

A competência analisada na tabela cinco apresenta outros atributos com média três, porém não é possível definir que sua necessidade é média pois a moda, ou seja, o valor que aparece com mais frequência para os atributos é quatro, isto é, a maioria dos participantes da pesquisa considera que estes atributos possuem uma necessidade forte para a competência de comunicação.

Tabela 6 - Competência legal sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Competência legal: Capacidade em conhecer, entender e colocar em prática ações de acordo com o ordenamento jurídico universitário vigente.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer a legislação universitária	4,73	5
Conhecer a lógica operacional da universidade	4,64	5
Conhecer a natureza do trabalho educativo e em especial do universitário	4,09	4
Saber o propósito específico do cargo que ocupa	4,82	5
Conhecer a legislação que diz respeito às atribuições de sua diretoria	4,91	5
Conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público Federal	4,36	4
Habilidade		
Compreender as diretrizes da organização	4,45	5
Amparar-se na legislação pertinente para tomar decisões	4,73	5
Desenvolver os processos do trabalho na universidade	4,45	4
Aplicar a legislação necessária	4,73	5
Fazer cumprir legislações, normas e procedimentos	4,64	5
Elaborar análises e emitir pareceres	4,73	5
Ser capaz de interpretar corretamente a legislação	4,82	5
Atitude		
Respeitar às leis	4,91	5
Ser ético	5,00	5
Ser equilibrado para fundamentar suas decisões	4,82	5
Ser transparente	4,91	5
Ser crítico	4,82	5
Ter domínio, cuidado e zelo para as disposições legais e regulamentares	4,82	5
Total	4,70	

Fonte: dados primários.

Quanto à competência legal, a maioria dos respondentes sinalizou com uma necessidade forte ou muito forte para os atributos que compõe a competência. Dos dados apresentados na tabela 6, é possível perceber que o atributo “Ser ético” apresenta a maior média e possui como grau mais citado o de número cinco indicando uma necessidade muito forte desse atributo aos gestores de nível intermediário sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Todos os demais atributos obtiveram média acima de quatro com grau entre quatro e cinco como os mais citados, indicando uma necessidade forte ou muito forte para todos os atributos que compõe a competência legal. Situação que reafirma o exposto pelo dirigente máximo da instituição de considerou na entrevista que os gestores de nível intermediário da UFFS precisam ter entendimento da “legalidade, das normas e a interpretação correta da legislação, domínio, cuidado e zelo para as disposições legais e regulamentares”.

Para a categoria decisória, que compreende as competências de empreendedorismo, global, política, de negociação e administrativa, os dados obtidos constam nas tabelas 7 a 11.

Tabela 7 - Competência de empreendedorismo sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Competência de empreendedorismo: Capacidade para articular esforços diversos na busca pelos objetivos institucionais, encontrando maneiras legais de criar ou melhorar processos e ações.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecimento da realidade universitária	4,55	5
Conhecimento técnico da área	4,73	5
Conhecer etapas e processos institucionais	4,55	5
Conhecer técnicas de organização e controle	4,00	5
Conhecer técnicas de análise de riscos	3,73	5
Habilidade		
Buscar soluções	4,73	5
Criar situações favoráveis para que a equipe encontre soluções	4,55	5
Organizar os processos mentais	4,18	5
Analisar riscos	4,27	5
Atitude		
Ser criativo no desenvolvimento do trabalho	4,45	5
Ser um intra-empendedor	4,36	5
Ser proativo antecipando-se às demandas	4,36	5
Ser dinâmico no desenvolvimento do trabalho	4,36	5
Estar disposto a correr riscos (calculados)	4,00	5
Ser determinado	4,36	5
Manter comprometimento com o exercício do cargo	4,73	5
Total	4,37	

Fonte: dados primários.

Para a competência de empreendedorismo, os dados da tabela 7 apresentam três atributos com maior média (4,73): “Conhecimento técnico da área”, “Buscar soluções” e “Manter comprometimento com o exercício do cargo”. Porém, o grau mais citado para tais atributos foi o de número 5, resultando em uma necessidade forte se considerada a média ou muito forte se considerada a frequência com que as repostas apareceram. Sendo que o atributo “buscar soluções” também figurou com a maior média na matriz de Tosta (2011), com a mesma moda. O atributo “Manter comprometimento com o exercício do cargo” apresenta sintonia com a visão do dirigente máximo da instituição quando apresenta a maior média para essa competência.

Nenhum atributo apresentou média abaixo de três, o menor atributo “Conhecer técnicas de análise de riscos” apresentou média 3,73 e cinco foi o maior número de indicações. Assim como todos os demais atributos que apresentaram 5 como o valor que surgiu com mais frequência entre os respondentes indicando necessidade muito forte para os atributos que compõe a competência de empreendedorismo, sob o ponto de vista da maioria dos participantes dessa etapa da pesquisa.

Tabela 8 - Competência global sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Competência global: Capacidade de ver e entender o todo e suas partes.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer o ambiente institucional	4,64	5
Conhecer o ambiente externo	4,09	4
Habilidade		
Entender o contexto que cerca a universidade	4,27	5
Visualizar os reflexos das ações na universidade como um todo	4,27	4
Desenvolver ações considerando os objetivos da universidade como um todo	4,45	4
Traduzir a estratégia da organização em ações	4,36	5
Ter afinidade clara com os princípios e objetivos macro a Instituição	4,18	4
Atitude		
Ser analítico	4,55	5
Possuir foco nos resultados institucionais e pessoais	4,45	4
Cumprir e fazer cumprir as políticas e regramentos institucionais	4,82	5
Ser porta voz da arquitetura institucional como um todo	4,27	4
Manter sempre presente nas pessoas as convicções necessárias para a instituição	4,36	4
Total	4,39	

Fonte: dados primários.

Dos dados apresentados para a competência global, tabela 8, é possível perceber que o atributo “Cumprir e fazer cumprir as políticas e regramentos institucionais” apresenta a maior média (4,82) e possui como grau mais citado o de número 5. Situação que corrobora com a análise de conteúdo dos documentos institucionais, realizada para identificação de competências individuais.

Nenhum atributo dessa competência obteve média abaixo de quatro e, se observado o grau mais citado, esses atributos apresentam necessidade forte ou muito forte aos gestores de nível intermediário.

Tabela 9 - Competência política sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Competência política: Capacidade de interagir com os integrantes da comunidade universitária e com os diversos públicos que com ela interagem.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica	4,00	3
Habilidade		
Visualizar os impactos da universidade na região	4,00	3
Articular as demandas da universidade com os diversos atores sociais envolvidos	4,00	3
Atitude		
Ser ético	5,00	5
Ser flexível	4,27	5
Senso de responsabilidade e coletividade	4,45	5
Ser articulador	4,18	4
Total	4,27	

Fonte: dados primários.

Na competência política, os dados apresentados na tabela 9 demonstram que o atributo “Ser ético” apresenta a maior média (5,00) e possui como grau mais citado o de número cinco, evidenciando uma necessidade muito forte aos gestores de nível intermediário.

Esta competência apresenta três atributos com média quatro e três como o grau mais citado, o que demonstra uma necessidade média para os atributos: “Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica”, “Visualizar os impactos da universidade na região” e “Articular as demandas da universidade com os diversos atores sociais envolvidos”, para a maioria dos gestores.

Os atributos que obtiveram moda mais baixa para a competência política foram “Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica”, “Visualizar os impactos da universidade na região” e “Articular as demandas da universidade com os diversos atores sociais envolvidos”, indicando que a maioria dos respondentes considera esses atributos com uma necessidade média.

Na tabela 10 apresenta-se o resultados das respostas à competência de negociação sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Tabela 10 - Competência de negociação sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Competência de negociação: Capacidade de articular interesses e demandas, chegando a soluções satisfatórias para os envolvidos.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer técnicas de negociação	4,09	4
Conhecer as leis e políticas institucionais	4,73	5
Conhecer os limites de negociação dentro da instituição	4,45	5
Conhecer o tema de negociação para argumentar de forma efetiva	4,27	5
Conhecer a lógica de estruturação de argumentos	3,91	4
Conhecer técnicas de expressão de ideias	3,91	4
Habilidade		
Articulação entre <i>campus</i> e Reitoria	4,45	5
Equacionar ou resolver conflitos no âmbito da diretoria	4,45	5
Resolver problemas no âmbito da diretoria	4,64	5
Ceder quando necessário	4,45	5
Ouvir os diversos pontos de vista alheios	4,45	5
Propor melhorias e soluções	4,36	5
Atitude		
Ser íntegro	4,73	5
Ser ético	5,00	5
Ser argumentativo	4,36	5
Ser persistente	4,18	4
Ser resolutivo	4,55	5
Ter disposição para enfrentar problemas	4,55	5
Total	4,42	

Fonte: dados primários.

Para a competência de negociação, dos dados apresentados na tabela 10, é possível perceber que o atributo “Ser ético” apresenta a maior média (5,00) e o grau mais citado é cinco, o que demonstra uma necessidade muito forte desse atributo. Assim como quase todos os outros atributos que possuem média acima de quatro, indicando uma necessidade forte dos atributos para essa necessidade.

Os únicos atributos que apresentam média mais baixa (3,91) são “Conhecer a lógica de estruturação de argumentos” e “Conhecer técnicas de expressão de ideias” com resultado mais citado pelos respondentes quatro, o que indica uma necessidade média desse atributo aos gestores de nível intermediário quando considerada a média, sob o ponto de vista dos gestores de segundo nível vinculados à reitoria.

Contudo, nenhum atributo apresenta média ou moda abaixo de três, demonstrando que todos os atributos devem permanecer na matriz, para a competência de negociação. Na tabela 11 apresenta-se os resultados das respostas à competência administrativa.

Tabela 11 - Competência administrativa sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Competência administrativa: Capacidade de planejar, organizar, coordenar, controlar e comandar.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer técnicas de planejamento	4,18	5
Conhecer técnicas de organização	4,18	5
Conhecer técnicas de coordenação	4,27	5
Conhecer técnicas de controle	4,27	5
Conhecer técnicas de comando	3,82	5
Saber o serviço que cada integrante da equipe precisa fazer	4,64	5
Habilidade		
Criar e seguir políticas, processos e ferramentas	4,55	5
Gerenciar recursos limitados	4,73	5
Planejar ações	4,73	5
Definir metas e objetivos	4,55	5
Manter e coordenar atividades	4,64	5
Comandar pessoas	4,18	5
Lidar com diferenças de pontos de vista	4,55	5
Atitude		
Senso de responsabilidade	4,73	5
Possuir orientação estratégica	4,64	5
Ser responsável	4,82	5
Ser organizado em suas atividades	4,82	5
Visão positiva e crítica ao mesmo tempo da burocracia	4,64	5
Distribuir o serviço	4,73	5
Preocupação com a qualidade do serviço público oferecido	4,73	5
Total	4,52	

Fonte: dados primários.

Para a competência administrativa, com os dados apresentados na tabela 11 verifica-se que os atributos “Ser responsável” e “Ser organizado em suas atividades” apresentaram a maior média (4,82) e possuem como grau mais citado o de número cinco, situação que demonstra uma necessidade entre forte e muito forte para esses atributos. Ao mesmo tempo em que um atributo apresentou média abaixo de quatro (3,82): “Conhecer técnicas de comando”, porém o grau mais citado pelos respondentes é o cinco.

Analisando os atributos de todas as competências individuais, percebe-se que o atributo “ser ético” está presente em quatro competências: de relacionamento, legal, política e de negociação e em todos os casos a média foi cinco ou muito próximo de cinco. Isso demonstra, além de uma necessidade muito forte para esse atributo, coerência entre as respostas dos participantes dessa etapa da pesquisa. Bem como, demonstra preocupação dos participantes da pesquisa em executar suas atribuições dentro dos padrões éticos.

4.5 ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS SOB A ÓTICA DOS GESTORES DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO DA UFFS

Inicialmente pretendia-se elaborar uma matriz de competências para o *campus* e uma para a reitoria para avaliar os diferentes pontos de vista dos gestores de nível intermediário. Entretanto, dos doze coordenadores acadêmicos e administrativos convidados somente três participaram da pesquisa e não houve divergência entre as respostas desses gestores com os da reitoria. Sendo assim, a análise foi unificada, conforme segue.

Para análise da matriz de competências gerenciais apresentada aos gestores de nível intermediário da UFFS foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, conforme exposto na metodologia.

No rol de competências apresentado aos participantes, eles atribuíram notas entre cinco e um para cada atributo, os significados foram os mesmos do apresentado aos gestores de segundo nível, porém para que avaliassem as necessidades dos seus cargos.

Assim, com a aplicação do questionário foram obtidas 21 respostas dentre os 35 gestores convidados a participar da pesquisa. O Superintendente de Administração de Pessoal não fez parte da pesquisa por ser integrante do grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco e ter participado do desenvolvimento inicial da matriz de competências utilizada para a realização do estudo.

O resultado da coleta de dados sob a ótica dos gestores de nível intermediário é apresentado nas próximas tabelas.

Tabela 12 - Competências organizacionais sob a ótica dos gestores de nível intermediário.

Competências organizacionais da Universidade Federal da Fronteira Sul	Média	Moda
O ensino, a partir da democratização do acesso e da permanência na Instituição, visando à formação de excelência acadêmica e profissional, inicial e continuada.	4,57	5
A pesquisa e investigação científica em todos os campos do saber.	4,38	5
A extensão universitária, aberta à participação da população.	4,24	4
A equidade de condições de acesso e permanência dos diferentes sujeitos sociais na Educação Superior.	4,48	5
Oferecer educação pública, gratuita e de qualidade, em nível superior.	4,76	5
Assegurar o acesso e a permanência no Ensino Superior, especialmente aos sujeitos sociais oriundos da população mais excluída do campo e da cidade.	4,38	5
A recepção bem quista de alunos excluídos, de minorias.	4,33	4
Promover a igualdade na sociedade, combatendo todas as formas de intolerância, preconceito, discriminação e violência.	4,43	5
Preocupação com a agroecologia, com energias renováveis e saúde pública.	4,52	5
Compromisso com a inclusão e a justiça social e combate às desigualdades sociais e regionais.	4,62	5
O diálogo permanente com a comunidade regional da abrangência da Instituição.	4,29	4
Desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico regional e nacional, de forma sustentável.	4,19	4
Gestão democrática e ética no trato da coisa pública.	4,43	5
Promover e assegurar o caráter <i>multicampi</i> da Instituição através da gestão democrática e colegiada e da aplicação equitativa dos recursos humanos, materiais e orçamentários.	4,24	4
Assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, a qualificação profissional e a inclusão social.	4,57	5
Promover o desenvolvimento regional integrado.	4,14	4
Promover a excelência na prestação dos serviços públicos, por meio de aprimoramento, capacitação, valorização e melhoria da qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores que atuam na Universidade.	4,14	5

Fonte: dados primários.

Dos dados apresentados para as competências organizacionais todos os atributos ficaram acima de quatro e abaixo de cinco, porém o grau mais citado pelos respondentes varia entre quatro e cinco.

Destes, o atributo que apresenta maior média é “Oferecer educação pública, gratuita e de qualidade, em nível superior”, e a maioria dos participantes considerou o grau cinco. Esse atributo também foi um dos que obteve maior média (4,64) sob o ponto de vista dos gestores de segundo nível.

Para as competências individuais, a análise da categoria interpessoal, a qual abrange o rol de competências de relacionamento, liderança e emocional, os resultados obtidos para os atributos encontram-se nas tabelas 13 a 15.

Tabela 13 - Competência de relacionamento sob a ótica dos gestores de nível intermediário.

Competência de relacionamento: Capacidade para entender e responder aos sentimentos dos outros, de forma a interagir empática e respeitosamente, construindo, conservando e fortalecendo suas relações com as pessoas.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer ferramentas de comunicação	4,29	4
Conhecer normas de relacionamento interpessoal	4,52	5
Conhecer técnicas de apoio emocional	4,14	4
Conhecer as características e diferenças existentes em sua equipe	4,57	5
Conhecer o ambiente interno e externo da instituição	4,62	5
Habilidade		
Lidar com pessoas	4,86	5
Manter contatos com pessoas internamente e externamente à organização	4,19	4
Relacionar-se com as diferentes diretorias	4,57	5
Lidar com as diferenças	4,71	5
Construir relações profícuas	4,52	5
Resolver conflitos	4,76	5
Atitude		
Ser ético em suas ações	4,90	5
Possuir empatia	4,57	5
Ser emocionalmente equilibrado	4,71	5
Ser comunicativo	4,38	5
Ser cordial	4,62	5
Ser integrado	4,52	5
Total	4,56	

Fonte: dados primários.

Para a competência de relacionamento, dos dados apresentados na tabela 13, todos os atributos tiveram média acima de quatro e o grau de necessidade mais citado pelos participantes da pesquisa foi quatro ou cinco, indicando que para a maioria dos respondentes esses atributos possuem uma necessidade forte ou muito forte.

Dentre esses atributos o que se destaca é “Ser ético em suas ações”, situação que dialoga com a dos demais participantes da pesquisa onde “ser ético” ou “ser ético em suas ações” sempre apresenta a maior média quando está entre os atributos. O mesmo atributo apresentou a maior média para a competência de relacionamento na matriz proposta por Tosta (2011).

Ao se comparar o grau requerido para o atributo “Conhecer técnicas de apoio emocional” entre os grupos participantes da pesquisa, percebe-se que esse atributo obteve a menor média sob o ponto de vista tanto para os gestores de segundo nível quanto para os gestores de nível intermediário.

Na próxima tabela são apresentados os dados obtidos com a aplicação dos questionário para avaliação da competência de liderança.

Tabela 14 - Competência de liderança sob a ótica dos gestores de nível intermediário.

Competência de liderança: Capacidade de influenciar os outros com o intuito de alcançar objetivos coletivos.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer técnicas de motivação	3,95	4
Conhecer técnicas de gerenciamento de pessoas	4,33	5
Conhecer os diferentes tipos de liderança	4,24	5
Conhecer o seu papel como líder	4,71	5
Conhecer o seu perfil de liderança	4,57	5
Habilidade		
Conduzir equipes	4,67	5
Aproveitar o potencial dos membros da equipe	4,76	5
Desenvolver a equipe	4,67	5
Motivar a equipe	4,67	5
Valorizar as ações positivas das pessoas	4,76	5
Saber prever tendências e antecipar mudanças	4,48	4
Saber promover a integração da equipe	4,57	5
Ser capaz de se responsabilizar pelo trabalho das outras pessoas	4,43	5
Ter o poder do comando	3,67	4
Ser capaz de organizar o coletivo	4,48	5
Saber manter a relação de líder com sua equipe	4,48	5
Atitude		
Ser exemplo de conduta no trabalho	4,76	5
Ser um agregador de pessoas para o alcance dos objetivos da diretoria	4,76	5
Ser mediador	4,76	5
Ser membro da equipe	4,71	5
Ser íntegro	5,00	5
Ser cooperativo nos processos do trabalho	4,86	5
Ser motivador	4,62	5
Ser positivo	4,67	5
Ser visionário, enxergando o futuro, além do presente	4,29	4
Presença de comando	4,19	5
Sentir-se responsável pelo trabalho de cada integrante da equipe	4,33	5
Incentivar a participação de sua equipe	4,76	5
Total	4,54	

Fonte: dados primários.

Quanto aos dados apresentados para a competência de liderança, tabela 14, o atributo que se destaca é “Ser íntegro” que apresenta a maior média (5,00) e possui como grau mais citado o de número cinco, indicando uma necessidade muito forte para esse atributo sob o ponto de vista dos gestores de nível intermediário. Esse atributo também figurou com a maior média nas respostas dos gestores de segundo nível.

Novamente, o atributo “Ter o poder do comando” apresentou a menor média (3,67), porém, assim como com os gestores de segundo nível cuja média foi 3,55, não é possível afirmar que sua necessidade é média pois o valor com maior número de citações é quatro, indicando que a maioria dos respondentes considera uma necessidade forte para esse atributo.

Tabela 15 - Competência emocional sob a ótica dos gestores de nível intermediário.

Competência emocional: Capacidade para reconhecer e monitorar os sentimentos (próprios e dos outros) de forma a administrá-los e utilizá-los para guiar seus pensamentos e ações.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer a si próprio	4,71	5
Conhecer técnicas de controle emocional	4,19	4
Habilidade		
Saber lidar com pressão	4,52	5
Saber aprender	4,71	5
Saber controlar emoções no ambiente de trabalho	4,71	5
Ter a paciência necessária para esperar a maturação das pessoas	4,43	4
Atitude		
Ter credibilidade perante a equipe e seus pares	4,81	5
Possuir confiança em si	4,71	5
Ser humilde na sua relação com os subordinados	4,71	5
Reconhecer suas limitações	4,76	5
Possuir equilíbrio emocional	4,76	5
Total	4,64	

Fonte: dados primários.

Quanto à competência emocional, os dados apresentados na tabela 15 demonstram que o atributo “Ter credibilidade perante a equipe e seus pares” apresenta a maior média (4,81) e possui como grau mais citado o de número cinco, caracterizando uma necessidade muito forte desse atributo para a maioria dos gestores de nível intermediário, situação semelhante à de 2011 quando esse atributo apresentou necessidade muito forte na matriz de competências proposta por Tosta (2011), se considerada a moda.

E, assim como para os gestores de segundo nível, o atributo “conhecer técnicas de controle emocional” apresenta a menor média (4,19) para os gestores de nível intermediário e o grau que mais aparece para esse atributo é quatro, indicando uma necessidade forte aos gestores de nível intermediário.

Para a categoria informacional, que abrange as competências de comunicação e legal, os dados obtidos constam nas tabelas 16 e 17, respectivamente.

Tabela 16 - Competência de comunicação sob a ótica dos gestores de nível intermediário.

Competência de comunicação: Capacidade em dialogar de maneira satisfatória com os diversos grupos de indivíduos que interagem com o mesmo.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer os canais de comunicação disponíveis	4,57	5
Conhecer técnicas de comunicação para transmitir informações	4,29	4
Conhecer como adaptar o discurso para diversos públicos	4,33	4
Conhecer técnicas de feedback	4,29	4
Conhecer técnicas de síntese de informações	4,29	5
Habilidade		
Saber ouvir as demandas da diretoria e dos atores da universidade	4,81	5
Saber ouvir críticas e sugestões	4,81	5
Saber dialogar com os diferentes atores da universidade	4,62	5
Habilidade para comunicar decisões com efetividade	4,52	5
Saber filtrar as informações	4,62	5
Saber buscar a informação	4,76	5
Saber responder adequadamente	4,76	5
Saber organizar as informações	4,57	5
Atitude		
Ser o porta-voz da diretoria	4,48	5
Ser mediador	4,71	5
Ser claro e preciso na comunicação	4,67	5
Ser assertivo na exposição das ideias	4,48	5
Ser respeitoso na transmissão de informações	4,76	5
Ser convincente	4,67	5
Ser empático	4,57	5
Ser receptivo	4,81	5
Total	4,59	

Fonte: dados primários.

Para a competência de comunicação, tabela 16, é possível perceber que os atributos que se destacam são “Saber ouvir as demandas da diretoria e dos atores da universidade”, “Saber ouvir críticas e sugestões” e “Ser receptivo” apresentam a maior média (4,81) e possuem como grau mais citado o de número cinco, indicando que para a maioria dos respondentes a necessidade desse atributo é muito forte.

Situação que dialoga com a do Reitor da UFFS que na entrevista afirmou a importância do gestor “fazer com que as pessoas que tem a ver com as tuas funções se sintam participante daquilo ali é muito importante, o cara tem que ter habilidades em fazer com que as decisões tenham sabor coletivo, estratégias de participação”.

Para todos os atributos da competência de comunicação o grau que mais constou entre as respostas foi quatro ou cinco, indicando que para a maioria dos gestores de nível intermediário a necessidade desses atributos é forte ou muito forte.

Tabela 17 - Competência legal sob a ótica dos gestores de nível intermediário.

Competência legal: Capacidade em conhecer, entender e colocar em prática ações de acordo com o ordenamento jurídico universitário vigente.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer a legislação universitária	4,67	5
Conhecer a lógica operacional da universidade	4,71	5
Conhecer a natureza do trabalho educativo e em especial do universitário	4,38	5
Saber o propósito específico do cargo que ocupa	4,81	5
Conhecer a legislação que diz respeito às atribuições de sua diretoria	4,81	5
Conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público Federal	4,38	4
Habilidade		
Compreender as diretrizes da organização	4,57	5
Amparar-se na legislação pertinente para tomar decisões	4,81	5
Desenvolver os processos do trabalho na universidade	4,48	5
Aplicar a legislação necessária	4,81	5
Fazer cumprir legislações, normas e procedimentos	4,76	5
Elaborar análises e emitir pareceres	4,48	5
Ser capaz de interpretar corretamente a legislação	4,71	5
Atitude		
Respeitar às leis	4,90	5
Ser ético	5,00	5
Ser equilibrado para fundamentar suas decisões	4,86	5
Ser transparente	4,86	5
Ser crítico	4,57	5
Ter domínio, cuidado e zelo para as disposições legais e regulamentares	4,76	5
Total	4,70	

Fonte: dados primários.

Quanto à competência legal, a maioria dos respondentes sinalizou com uma necessidade forte ou muito forte para os atributos que compõe a competência. E, novamente, o atributo que se destaca é “Ser ético” que apresenta a maior média (5,00) e possui como grau mais citado o de número cinco indicando uma necessidade muito forte aos gestores de nível intermediário.

Apenas dois atributos “Conhecer a natureza do trabalho educativo e em especial do universitário” e “Conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público Federal” obtiveram médias mais baixas (4,38) com grau entre quatro e cinco como os mais citados.

O atributo “Conhecer a natureza do trabalho educativo e em especial do universitário” também obteve a menor média (4,09) entre as respostas dos gestores de segundo nível, mas ainda assim com uma necessidade forte.

O atributo “Conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público Federal” também obteve a menor média na matriz proposta por Tosta (2011), na época a média para esse atributo foi 4,14, demonstrando uma necessidade forte.

Para a categoria decisória, que compreende as competências de empreendedorismo, global, política, de negociação e administrativa, os dados obtidos constam nas tabelas 18 a 22.

Tabela 18 - Competência de empreendedorismo sob a ótica dos gestores de nível intermediário.

Competência de empreendedorismo: Capacidade para articular esforços diversos na busca pelos objetivos institucionais, encontrando maneiras legais de criar ou melhorar processos e ações.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecimento da realidade universitária	4,67	5
Conhecimento técnico da área	4,57	5
Conhecer etapas e processos institucionais	4,52	5
Conhecer técnicas de organização e controle	4,10	4
Conhecer técnicas de análise de riscos	4,05	4
Habilidade		
Buscar soluções	4,81	5
Criar situações favoráveis para que a equipe encontre soluções	4,71	5
Organizar os processos mentais	4,10	4
Analisar riscos	4,29	5
Atitude		
Ser criativo no desenvolvimento do trabalho	4,38	5
Ser um intra-empREENDEDOR	4,14	5
Ser proativo antecipando-se às demandas	4,57	5
Ser dinâmico no desenvolvimento do trabalho	4,52	5
Estar disposto a correr riscos (calculados)	4,10	4
Ser determinado	4,67	5
Manter comprometimento com o exercício do cargo	4,90	5
Total	4,44	

Fonte: dados primários.

Para a competência de empreendedorismo, tabela 18, o atributo que se destaca é “Manter comprometimento com o exercício do cargo” (4,90) com grau cinco o mais citado entre os respondentes, o mesmo atributo obteve uma das maiores médias entre os gestores de segundo nível. Esse atributo foi incluído na matriz a partir da entrevista com o dirigente máximo da instituição e demonstra sintonia entre a visão do dirigente e os gestores de nível intermediário.

O atributo que apresentou a menor média foi “Conhecer técnicas de análise de riscos” (4,05), depois foram os atributos “Organizar os processos mentais” e “Estar disposto a correr riscos (calculados)” (4,10), todos tiveram o grau quatro citado com mais frequência entre os respondentes dessa etapa da pesquisa indicando uma necessidade forte desses atributos para os gestores de nível intermediário.

O atributo “Estar disposto a correr riscos (calculados)” obteve uma média bem próxima do resultado apresentado na matriz de Tosta (2011), momento em que a média desse

atributo foi 4,29, demonstrando constância na necessidade desse atributo para os gestores de nível intermediário.

Tabela 19 - Competência global sob a ótica dos gestores de nível intermediário.

Competência global: Capacidade de ver e entender o todo e suas partes.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer o ambiente institucional	4,67	5
Conhecer o ambiente externo	4,14	4
Habilidade		
Entender o contexto que cerca a universidade	4,57	5
Visualizar os reflexos das ações na universidade como um todo	4,48	5
Desenvolver ações considerando os objetivos da universidade como um todo	4,62	5
Traduzir a estratégia da organização em ações	4,57	5
Ter afinidade clara com os princípios e objetivos macro a Instituição	4,48	5
Atitude		
Ser analítico	4,52	5
Possuir foco nos resultados institucionais e pessoais	4,57	5
Cumprir e fazer cumprir as políticas e regramentos institucionais	4,71	5
Ser porta voz da arquitetura institucional como um todo	4,24	5
Manter sempre presente nas pessoas as convicções necessárias para a instituição	4,33	4
Total	4,49	

Fonte: dados primários.

Dos dados apresentados para a competência global, tabela 19, é possível perceber que o atributo “Cumprir e fazer cumprir as políticas e regramentos institucionais” apresenta a maior média (4,71) e possui como grau mais citado o de número 5. Situação semelhante à apresentada pelos gestores de segundo nível que citaram esse atributo com uma das maiores médias entre as suas respostas (4,82), indicando uma necessidade muito forte para a maioria dos participantes da pesquisa.

Todos os atributos tiveram o grau quatro ou cinco como o mais citado, e apresentam uma necessidade forte ou muito forte para a maioria dos gestores de nível intermediário.

Tabela 20 - Competência política sob a ótica dos gestores de nível intermediário.

Competência política: Capacidade de interagir com os integrantes da comunidade universitária e com os diversos públicos que com ela interagem.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica	4,33	5
Habilidade		
Visualizar os impactos da universidade na região	4,38	5
Articular as demandas da universidade com os diversos atores sociais envolvidos	4,19	5
Atitude		
Ser ético	5,00	5
Ser flexível	4,67	5
Senso de responsabilidade e coletividade	4,86	5
Ser articulador	4,33	5
Total	4,54	

Fonte: dados primários.

Na competência política, os dados apresentados na tabela 20 demonstram que o atributo “Ser ético” apresenta a maior média (5,00) e possui como grau mais citado o de número cinco, demonstrando uma necessidade muito forte para esse atributo sob o ponto de vista dos gestores de nível intermediário. Visão que dialoga com as respostas dos gestores de segundo nível que consideram uma necessidade muito forte para esse atributo quando ele faz parte de alguma competência.

Todos os atributos obtiveram o grau cinco como o mais citado entre os gestores de nível intermediário, o que demonstra que, para a maioria dos respondentes, esses atributos possuem uma necessidade muito forte.

Tabela 21 - Competência de negociação sob a ótica dos gestores de nível intermediário.

Competência de negociação: Capacidade de articular interesses e demandas, chegando a soluções satisfatórias para os envolvidos.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer técnicas de negociação	3,95	4
Conhecer as leis e políticas institucionais	4,67	5
Conhecer os limites de negociação dentro da instituição	4,29	5
Conhecer o tema de negociação para argumentar de forma efetiva	4,52	5
Conhecer a lógica de estruturação de argumentos	4,10	4
Conhecer técnicas de expressão de ideias	4,00	4
Habilidade		
Articulação entre <i>campus</i> e Reitoria	4,43	5
Equacionar ou resolver conflitos no âmbito da diretoria	4,62	5
Resolver problemas no âmbito da diretoria	4,81	5
Ceder quando necessário	4,62	5
Ouvir os diversos pontos de vista alheios	4,67	5
Propor melhorias e soluções	4,76	5
Atitude		
Ser íntegro	5,00	5
Ser ético	5,00	5
Ser argumentativo	4,52	5
Ser persistente	4,48	5
Ser resolutivo	4,71	5
Ter disposição para enfrentar problemas	4,71	5
Total	4,55	

Fonte: dados primários.

Para a competência de negociação, dos dados apresentados na tabela 21, é possível perceber que os atributos “Ser íntegro” e “Ser ético” apresentam uma necessidade muito forte para os gestores de nível intermediário.

Apenas o atributo “Conhecer técnicas de negociação” apresenta média mais baixa (3,95) mas o resultado mais citado pelos respondentes é quatro, o que indica uma necessidade

média desse atributo se consideramos a média das respostas e necessidade forte quando considerada a maioria das respostas.

Tabela 22 - Competência administrativa sob a ótica dos gestores de nível intermediário.

Competência administrativa: Capacidade de planejar, organizar, coordenar, controlar e comandar.	Média	Moda
Conhecimento		
Conhecer técnicas de planejamento	4,29	4
Conhecer técnicas de organização	4,29	4
Conhecer técnicas de coordenação	4,29	4
Conhecer técnicas de controle	4,33	5
Conhecer técnicas de comando	4,00	5
Saber o serviço que cada integrante da equipe precisa fazer	4,71	5
Habilidade		
Criar e seguir políticas, processos e ferramentas	4,52	5
Gerenciar recursos limitados	4,67	5
Planejar ações	4,71	5
Definir metas e objetivos	4,67	5
Manter e coordenar atividades	4,67	5
Comandar pessoas	4,19	5
Lidar com diferenças de pontos de vista	4,67	5
Atitude		
Senso de responsabilidade	4,81	5
Possuir orientação estratégica	4,29	4
Ser responsável	4,95	5
Ser organizado em suas atividades	4,86	5
Visão positiva e crítica ao mesmo tempo da burocracia	4,62	5
Distribuir o serviço	4,67	5
Preocupação com a qualidade do serviço público oferecido	4,90	5
Total	4,55	

Fonte: dados primários.

Para a competência administrativa, tabela 22, verifica-se que os atributos “Ser responsável” e “Preocupação com a qualidade do serviço público oferecido” apresentam a maior média (4,95 e 4,90 respectivamente) e possuem como grau mais citado o de número cinco, situação que corrobora o afirmado pelo dirigente máximo da instituição, quanto ao segundo atributo, quando este cita a qualidade do serviço público oferecido como uma preocupação necessária ao gestor de nível intermediário.

Ao mesmo tempo em que nenhum atributo apresentou média abaixo de quatro e o grau mais citado pelos respondentes para esses atributos é o quatro ou cinco, demonstrando uma necessidade forte ou muito forte para os atributos que compõe essa competência, se observada a frequência das respostas.

A próxima seção apresenta um estudo comparativo entre as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário sob a ótica dos participantes da pesquisa. Assim como ocorreu com os atributos, nenhuma competência obteve média abaixo de três e, por isso, todas permanecem na matriz e serão analisadas.

4.6 ESTUDO COMPARATIVO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NOS DIFERENTES PONTOS DE VISTA DOS ATORES ENVOLVIDOS

Na matriz de competências apresentada aos participantes da pesquisa constou o entendimento dado a cada categoria e competência. O conceito das categorias foi elaborado por Tosta (2011) e o conceito das competências foi elaborado pelo grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco. Os atributos foram inseridos nas competências conforme o conceito definido pelo grupo.

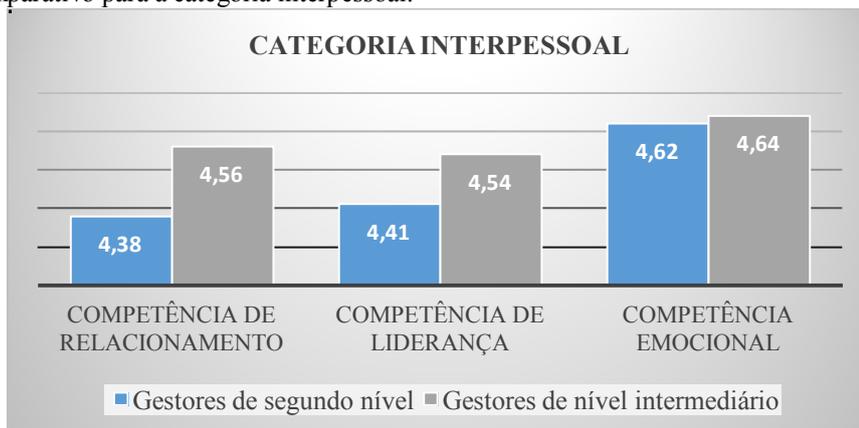
A categoria interpessoal diz respeito às competências que envolvem o gerenciamento de pessoas, o relacionamento entre pessoas tanto na equipe quanto fora dela e a competência emocional do diretor no desenvolvimento do seu trabalho. As competências que fizeram parte dessa categoria são: competência de relacionamento, competência de liderança e competência emocional.

O conceito dado à competência de relacionamento é a capacidade para entender e responder aos sentimentos dos outros, de forma a interagir empática e respeitosamente, construindo, conservando e fortalecendo suas relações com as pessoas.

A competência de liderança foi conceituada como a capacidade de influenciar os outros com o intuito de alcançar objetivos coletivos. O conceito da competência emocional foi a capacidade para reconhecer e monitorar os sentimentos (próprios e dos outros) de forma a administrá-los e utilizá-los para guiar seus pensamentos e ações.

O gráfico 1 ilustra o grau em que cada competência, que compõe a categoria interpessoal, é querido sob a ótica dos gestores de segundo nível e dos gestores de nível intermediário.

Gráfico 1 - Comparativo para a categoria interpessoal.



Fonte: dados primários.

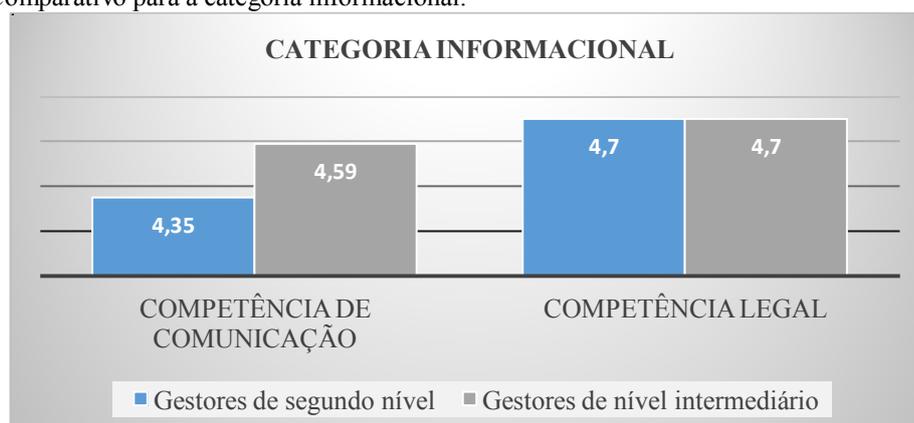
Os dados não apresentam discrepâncias entre as competências ou entre os grupos pesquisados, todas as competências apresentam uma necessidade forte, sendo que o destaque foi dado à competência emocional pelos gestores dos dois grupos.

A categoria informacional diz respeito às competências que envolvem o acesso, trato e disseminação das informações as quais tem acesso. As competências que compõe essa categoria são: competência de comunicação e competência legal.

O conceito dado pelo grupo de pesquisa à competência de comunicação foi: a capacidade em dialogar de maneira satisfatória com os diversos grupos de indivíduos que interagem com o mesmo. Ao ponto que o conceito dado à competência legal foi: a capacidade em conhecer, entender e colocar em prática ações de acordo com o ordenamento jurídico universitário

O gráfico 2 ilustra o grau em que cada competência é requerida aos gestores de nível intermediário, sob a ótica dos diversos atores envolvidos na pesquisa. Sua análise permite verificar que todas as competências possuem uma necessidade forte aos gestores de nível intermediário, independente do grupo participante. A competência que se destaca nessa categoria é a legal, com a mesma média para os dois grupos pesquisados.

Gráfico 2 - Comparativo para a categoria informacional.



Fonte: dados primários.

A categoria decisória diz respeito às competências que envolvem a geração de novas ideias, a resolução de conflitos, o gerenciamento de recursos e as negociações. As competências que compõe essa categoria são: competência de empreendedorismo, competência global, competência política, competência de negociação e competência administrativa.

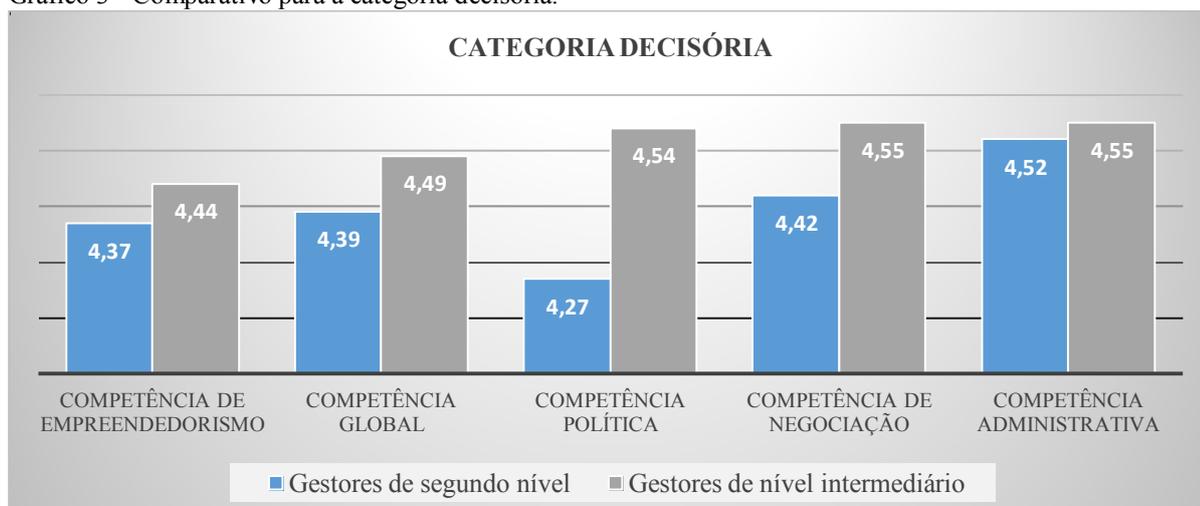
A competência de empreendedorismo foi conceituada como a capacidade para articular esforços diversos na busca pelos objetivos institucionais, encontrando maneiras legais de criar ou melhorar processos e ações. O conceito dado à competência global foi a capacidade de ver e entender o todo e suas partes.

A competência política foi assim conceituada: capacidade de interagir com os integrantes da comunidade universitária e com os diversos públicos que com ela interagem. O conceito dado à competência de negociação foi a capacidade de articular interesses e demandas, chegando a soluções satisfatórias para os envolvidos.

E, por fim, a competência administrativa foi conceituada como a capacidade de planejar, organizar, coordenar, controlar e comandar.

Na categoria decisória, assim como nas demais, todas as competências indicam uma necessidade forte aos gestores de nível intermediário. A média mais baixa ficou com a competência política sob a ótica dos gestores de segundo nível. Ao ponto que as competências com maior média são a competência de negociação e competência administrativa. O gráfico 3 ilustra as informações destacadas.

Gráfico 3 - Comparativo para a categoria decisória.



Fonte: dados primários.

Ao cotejar as respostas às competências requeridas aos gestores de nível intermediário, sob a ótica dos dois grupos de gestores, a competência que apresenta maior média é a competência legal, o que demonstra uma preocupação dos respondentes quanto ao cumprimento das disposições legais e regulamentares. Assim como, com a visão do dirigente máximo da instituição quando este afirma que “no serviço público, a lei, os regulamentos e as normas são o parâmetro de toda a ação” e que o gestor precisa ser atento à questão da legalidade “das normas e a interpretação correta da legislação” que é preciso ter “domínio, cuidado e zelo para as disposições legais e regulamentares”.

4.7 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS AOS GESTORES DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO DA UFFS

Como o resultado das análises das competências e seus respectivos atributos não apresentaram média abaixo de três, nenhum atributo ou competência foi excluído da matriz apresentada aos participantes da pesquisa. Sendo assim, as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul são as apresentadas na matriz do quadro 23:

Quadro 24 - Matriz de competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da UFFS.

Categoria Interpessoal: esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o gerenciamento de pessoas, o relacionamento entre pessoas tanto na equipe quanto fora dela e a competência emocional do diretor no desenvolvimento de seu trabalho.

Competência de relacionamento: Capacidade para entender e responder aos sentimentos dos outros, de forma a interagir empática e respeitosamente, construindo, conservando e fortalecendo suas relações com as pessoas.

Conhecimento
Conhecer ferramentas de comunicação
Conhecer normas de relacionamento interpessoal
Conhecer técnicas de apoio emocional
Conhecer as características e diferenças existentes em sua equipe
Conhecer o ambiente interno e externo da instituição
Habilidade
Lidar com pessoas
Manter contatos com pessoas internamente e externamente à organização
Relacionar-se com as diferentes diretorias
Lidar com as diferenças
Construir relações profícuas
Resolver conflitos
Atitude
Ser ético em suas ações
Possuir empatia
Ser emocionalmente equilibrado
Ser comunicativo
Ser cordial
Ser integrado

Competência de liderança: Capacidade de influenciar os outros com o intuito de alcançar objetivos coletivos.

Conhecimento
Conhecer técnicas de motivação
Conhecer técnicas de gerenciamento de pessoas
Conhecer os diferentes tipos de liderança
Conhecer o seu papel como líder
Conhecer o seu perfil de liderança
Habilidade
Conduzir equipes
Aproveitar o potencial dos membros da equipe
Desenvolver a equipe
Motivar a equipe
Valorizar as ações positivas das pessoas
Saber prever tendências e antecipar mudanças
Saber promover a integração da equipe
Ser capaz de se responsabilizar pelo trabalho das outras pessoas
Ter o poder do comando
Ser capaz de organizar o coletivo
Saber manter a relação de líder com sua equipe
Atitude
Ser exemplo de conduta no trabalho
Ser um agregador de pessoas para o alcance dos objetivos da diretoria
Ser mediador
Ser membro da equipe
Ser íntegro
Ser cooperativo nos processos do trabalho
Ser motivador
Ser positivo
Ser visionário, enxergando o futuro, além do presente
Presença de comando
Sentir-se responsável pelo trabalho de cada integrante da equipe
Incentivar a participação de sua equipe

Competência emocional: Capacidade para reconhecer e monitorar os sentimentos (próprios e dos outros) de forma a administrá-los e utilizá-los para guiar seus pensamentos e ações.

Conhecimento

Conhecer a si próprio
Conhecer técnicas de controle emocional
Habilidade
Saber lidar com pressão
Saber aprender
Saber controlar emoções no ambiente de trabalho
Ter a paciência necessária para esperar a maturação das pessoas
Atitude
Ter credibilidade perante a equipe e seus pares
Possuir confiança em si
Ser humilde na sua relação com os subordinados
Reconhecer suas limitações
Possuir equilíbrio emocional

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

Competência de comunicação: Capacidade em dialogar de maneira satisfatória com os diversos grupos de indivíduos que interagem com o mesmo.
Conhecimento
Conhecer os canais de comunicação disponíveis
Conhecer técnicas de comunicação para transmitir informações
Conhecer como adaptar o discurso para diversos públicos
Conhecer técnicas de feedback
Conhecer técnicas de síntese de informações
Habilidade
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
Saber responder adequadamente
Saber organizar as informações
Atitude
Ser o porta-voz da diretoria
Ser mediador
Ser claro e preciso na comunicação
Ser assertivo na exposição das ideias
Ser respeitoso na transmissão de informações
Ser convincente
Ser empático
Ser receptivo

Competência legal: Capacidade em conhecer, entender e colocar em prática ações de acordo com o ordenamento jurídico universitário vigente.
Conhecimento
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
Habilidade
Compreender as diretrizes da organização
Amparar-se na legislação pertinente para tomar decisões
Desenvolver os processos do trabalho na universidade

Aplicar a legislação necessária
Fazer cumprir legislações, normas e procedimentos
Elaborar análises e emitir pareceres
Ser capaz de interpretar corretamente a legislação
Atitude
Respeitar às leis
Ser ético
Ser equilibrado para fundamentar suas decisões
Ser transparente
Ser crítico
Ter domínio, cuidado e zelo para as disposições legais e regulamentares

Categoria Decisória: esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem a geração de novas ideias, a resolução de conflitos, ao gerenciamento de recursos e as negociações.

Competência de empreendedorismo: Capacidade para articular esforços diversos na busca pelos objetivos institucionais, encontrando maneiras legais de criar ou melhorar processos e ações.

Conhecimento
Conhecimento da realidade universitária
Conhecimento técnico da área
Conhecer etapas e processos institucionais
Conhecer técnicas de organização e controle
Conhecer técnicas de análise de riscos
Habilidade
Buscar soluções
Criar situações favoráveis para que a equipe encontre soluções
Organizar os processos mentais
Analisar riscos
Atitude
Ser criativo no desenvolvimento do trabalho
Ser um intra-empendedor
Ser proativo antecipando-se às demandas
Ser dinâmico no desenvolvimento do trabalho
Estar disposto a correr riscos (calculados)
Ser determinado
Manter comprometimento com o exercício do cargo

Competência global: Capacidade de ver e entender o todo e suas partes.

Conhecimento
Conhecer o ambiente institucional
Conhecer o ambiente externo
Habilidade
Entender o contexto que cerca a universidade
Visualizar os reflexos das ações na universidade como um todo
Desenvolver ações considerando os objetivos da universidade como um todo
Traduzir a estratégia da organização em ações
Ter afinidade clara com os princípios e objetivos macro a Instituição
Atitude
Ser analítico
Possuir foco nos resultados institucionais e pessoais
Cumprir e fazer cumprir as políticas e regimentos institucionais
Ser porta voz da arquitetura institucional como um todo
Manter sempre presente nas pessoas as convicções necessárias para a instituição

Competência política: Capacidade de interagir com os integrantes da comunidade universitária e com os diversos públicos que com ela interagem.

Conhecimento

Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica
Habilidade
Visualizar os impactos da universidade na região
Articular as demandas da universidade com os diversos atores sociais envolvidos
Atitude
Ser ético
Ser flexível
Senso de responsabilidade e coletividade
Ser articulador

Competência de negociação: Capacidade de articular interesses e demandas, chegando a soluções satisfatórias para os envolvidos.
Conhecimento
Conhecer técnicas de negociação
Conhecer as leis e políticas institucionais
Conhecer os limites de negociação dentro da instituição
Conhecer o tema de negociação para argumentar de forma efetiva
Conhecer a lógica de estruturação de argumentos
Conhecer técnicas de expressão de ideias
Habilidade
Articulação entre <i>campus</i> e Reitoria
Equacionar ou resolver conflitos no âmbito da diretoria
Resolver problemas no âmbito da diretoria
Ceder quando necessário
Ouvir os diversos pontos de vista alheios
Propor melhorias e soluções
Atitude
Ser íntegro
Ser ético
Ser argumentativo
Ser persistente
Ser resolutivo
Ter disposição para enfrentar problemas

Competência administrativa: Capacidade de planejar, organizar, coordenar, controlar e comandar.
Conhecimento
Conhecer técnicas de planejamento
Conhecer técnicas de organização
Conhecer técnicas de coordenação
Conhecer técnicas de controle
Conhecer técnicas de comando
Saber o serviço que cada integrante da equipe precisa fazer
Habilidade
Criar e seguir políticas, processos e ferramentas
Gerenciar recursos limitados
Planejar ações
Definir metas e objetivos
Manter e coordenar atividades
Comandar pessoas
Lidar com diferenças de pontos de vista
Atitude
Senso de responsabilidade
Possuir orientação estratégica
Ser responsável
Ser organizado em suas atividades

Visão positiva e crítica ao mesmo tempo da burocracia
Distribuir o serviço
Preocupação com a qualidade do serviço público oferecido

Fonte: dados da pesquisa.

Ressalte-se que não houve sugestões de inclusão de novas competências individuais pelos participantes da pesquisa. Restando ao final da pesquisa as dez competências apresentadas aos gestores. A competência de relacionamento contém 17 atributos, a competência de liderança é a que apresenta maior número de atributos, ao todo são 28, a competência emocional conta com 11 atributos, a competência de comunicação possui 21 atributos, a competência legal, que apresentou a maior média, possui 19 atributos, a competência de empreendedorismo tem 16 atributos, a competência global ficou com 12 atributos, a competência política contém 7 atributos, a competência de negociação conta com 18 atributos e, por fim a competência administrativa com 20 atributos. Todos os atributos estão divididos em conhecimentos, habilidades e atitudes nas competências.

Com a matriz proposta não se espera que todos os gestores de nível intermediário possuam todas as competências e atributos em alto grau de desempenho. Entretanto, se possuírem, em nível satisfatório, o necessário para o desempenho das atribuições de seus cargos considera-se um bom resultado, afinal as funções dos gestores exigirão competências distintas e em níveis diversos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais sobre o estudo proposto, seus resultados, limitações, possíveis contribuições e sugestões de pesquisas futuras.

Este estudo teve por objetivo geral analisar as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul. Para tanto, alguns objetivos específicos foram traçados, bem como, elaborou-se uma pesquisa bibliográfica para subsidiar os conhecimentos necessários sobre gestão de pessoas no setor público brasileiro, competências, gestão por competências, política nacional de desenvolvimento de pessoal e sobre as universidades federais brasileiras.

A metodologia definida pelo grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco norteou a aplicação da pesquisa realizada nos aspectos qualitativos, quantitativos, descritivos e estudo de caso. O levantamento de dados relacionados com a pesquisa deu-se por meio de entrevista semiestruturada e aplicação de questionários no primeiro semestre de 2016, na unidade analisada. A seguir, é demonstrado como os objetivos específicos foram atingidos.

Para o objetivo específico “identificar as competências organizacionais da UFFS” as ações foram realizadas em duas etapas. A primeira etapa deu-se com a análise de conteúdo dos documentos institucionais, em especial o regimento geral e o estatuto da universidade. A segunda etapa ocorreu com a entrevista ao dirigente máximo da instituição a fim de identificar as competências organizacionais. Na sequência, procedeu-se com o cotejamento dos dados obtidos na análise dos documentos institucionais com as informações levantadas com a entrevista. Esse processo permitiu identificar as competências organizacionais, as quais foram inseridas na matriz de competências gerenciais a ser analisada pelos gestores de segundo nível e gestores de nível intermediário da UFFS. Assim, as competências organizacionais foram validadas pelos respondentes e o objetivo foi alcançado.

Outro objetivo específico traçado foi “identificar as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da UFFS”, essa identificação ocorreu em duas etapas. A primeira, com a análise de conteúdo de documentos institucionais verificou-se as competências recorrentes entre os gestores de nível intermediário. A segunda fase da identificação das competências individuais foi realizada na entrevista com o Reitor da UFFS. Da mesma forma que na identificação das competências organizacionais, os dados levantados foram comparados e novos atributos de competência foram identificados. Estes foram inclusos na matriz de competências elaborada pelo grupo de pesquisa, e apresentados aos

gestores para que os avaliassem. Dessa forma, as competências gerenciais foram identificadas e o objetivo traçado foi atingido, assim, identificou-se dez competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da UFFS: de relacionamento, de liderança, emocional, de comunicação, legal, de empreendedorismo, global, política, de negociação e administrativa.

Verificar o grau em que cada competência é requerida, na visão dos pró-reitores, secretários especiais, diretores de *campus* e gestores de nível intermediário da UFFS foi o terceiro objetivo específico delineado. Para tanto, os atores envolvidos na pesquisa foram divididos em dois grupos: gestores de segundo nível e gestores de nível intermediário. Ao primeiro grupo foi solicitado que avaliasse as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário vinculados à sua chefia e ao segundo grupo foi solicitado que avaliasse as competências gerenciais que lhes são requeridas. Para ambas as situações a avaliação deveria ser da situação ideal e não como realmente ocorre. A partir de avaliação por escala Likert de cinco pontos os respondentes mensuraram os atributos entre necessidades muito forte à muito fraca. Assim, com os dados levantados nessa etapa foi possível mensurar o grau em que cada competência é requerida aos gestores de nível intermediário sob a ótica de grupos distintos e o objetivo foi atingido.

Por fim, atualizar a matriz de competências gerenciais para os gestores de nível intermediário da UFFS foi o último objetivo planejado. Aos participantes da pesquisa, além de avaliar as competências constantes na matriz, foi solicitado que sugerissem novas competências, caso considerassem necessário. Não houve sugestões e das competências que fizeram parte da matriz todas foram consideradas com uma necessidade forte, portanto não foram excluídas da matriz. Com as competências identificadas e mensuradas foi possível atualizar a matriz de competências e o último objetivo foi atingido.

Alcançados os objetivos específicos foi possível atingir o objetivo geral e, conseqüentemente, responder ao problema de pesquisa: “quais as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul”.

Ao analisar os atributos de competência que apresentam necessidade média, verificou-se que estão relacionados com o posicionamento do gestor de nível intermediário com sua equipe seja na forma de se comunicar, auxiliar um integrante da equipe ou posicionar-se, ter presença forte de comando. Assim, destaca-se: “conhecer ferramentas de comunicação”, “conhecer técnicas de apoio emocional” e “manter contato com pessoas internamente e externamente à organização” para a competência de relacionamento. Os atributos “conhecer técnicas de motivação”; “ter o poder do comando” e “presença de comando” para a competência de liderança. Para a competência emocional o atributo que se encontra nessa

situação é “conhecer técnicas de controle emocional”. Já para a competência de comunicação os atributos que apresentam necessidade média são “conhecer como adaptar o discurso para diversos públicos”; “conhecer técnicas de *feedback*” e “ser o porta-voz da diretoria”. Os atributos “conhecer a lógica de estruturação de argumentos” e “conhecer técnicas de expressão de ideias” para a competência de negociação e o atributo “conhecer técnicas de comando” para a competência administrativa é o que apresenta a menor média, sob a ótica dos gestores de segundo nível.

Desse resultado, pode-se inferir que tais gestores, em função da posição que ocupam, não percebem essa necessidade aos gestores de nível intermediário pois não lhes cabe a habilidade de envolver a equipe nas ações necessárias ao alcance dos objetivos. Ou porque precisem desenvolver a habilidade de saber ouvir, ou que acreditem que esses atributos são responsabilidade de um setor específico da área de gestão de pessoas, ou que deve-se à possibilidade de não possuírem formação na área. O ideal nesse caso é que a Instituição busque desenvolver primeiro as competências que envolvem esses atributos.

Ao ponto que, para os gestores de nível intermediário foram poucos os atributos que apresentaram uma necessidade média: “conhecer técnicas de motivação” e “ter o poder do comando” para a competência de liderança e “conhecer técnicas de negociação” para a competência de negociação. O que denota que os gestores de nível intermediário não percebem a mesma necessidade que os gestores de segundo nível nas questões que envolvem a relação do gestor com a equipe. Enfim, vários estudos podem ser desenvolvidos para buscar respostas aos sintomas apresentados na matriz. Tais estudos podem contribuir com proposições de programas de desenvolvimento gerencial que conciliem a realização do gestor com os objetivos da Instituição.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

O estudo encontrou algumas limitações, a principal foi a aderência dos atores envolvidos no estudo, cita-se como exemplo a baixa participação dos coordenadores acadêmicos e administrativos. Fato que pode ter ocorrido em função do tempo utilizado para levantamento dos dados em conjunto com as diversas atribuições, tanto dos gestores de segundo nível, quanto dos gestores de nível intermediário.

Espera-se que os resultados da pesquisa possam contribuir para as ações previstas para o grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco e com futuras ações da UFFS para o

desenvolvimento dos gestores de nível intermediário. Contribuiu para aumentar a bagagem de conhecimento da acadêmica para obter maior compreensão das teorias que envolvem a temática estudada e do histórico e contexto de criação da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Por fim, como sugestões de estudos futuros este trabalho pode contribuir para pesquisas que busquem compreender as causas pelas quais alguns atributos apresentaram necessidade média, buscar esclarecer porque tais atributos não são considerados com uma necessidade forte aos gestores e responder à questionamentos como: esses gestores não sabem ouvir? Acreditam que é responsabilidade de um setor específico da gestão de pessoas conhecer sobre a legislação de pessoal ou conhecer técnicas de apoio emocional, de motivação? Trata-se de um reflexo da cultura organizacional? Falta-lhes formação na área?

Outro estudo que pode surgir a partir da identificação das competências organizacionais é a identificação das competências essenciais da UFFS que fazem com que esteja entre as melhores segundo avaliação do MEC¹² com tão pouco tempo de existência.

¹² Fonte: UFFS. Disponível em:

<http://www.uffs.edu.br/index.php?site=uffs&option=com_content&view=article&id=8366:uffs-esta-entre-as-melhores-universidades-do-brasil-segundo-o-mec&catid=37:noticiasinstitucional>. Acesso em: 22 abr 2016.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Simone Marques de. **Competências requeridas aos gestores em cargos de direção do Instituto Federal Catarinense – Campus Camboriú**. 268f. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- BARRETO, Dalton. **Moradias studentis das universidades federais do sul do Brasil: reflexões sobre as políticas de gestão universitária**. Florianópolis, SC, 2014. 167 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PPAU0007-D.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2015.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre, RS, 2001. 319 p. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1793>>. Acesso em: 16 nov. 2015.
- BOTTOMI, Andrea; SARDANO, Edélcio de Jesus; COSTA FILHO, Galileu Bonifácio da. Uma breve história da universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais. In. COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013. cap. 1, p. 19-42.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, RSP. Brasília: Abr-Jun, 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567>. Acesso em: 15 ago. 2015.
- BRANDAO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Rev. De Administração**. São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, Dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000400002&liso>. Acesso em: 26 ago. 2015. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1056>.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? In. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, jan-mar, 2001. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol41-num1-2001/gestao-competencias-gestao-desempenho-tecnologias-distintas-ou-instrumentos-mesm>>. Acesso em: 10 maio 2015.

BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: mudanças após o Decreto 5.707/2006**. Salvador, 2012. 114 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia. Disponível em: < http://www.pospsi.ufba.br/Carolina_Brantes.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2015.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto nº 2.794**, de 12 de outubro de 1998. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm>. Acesso em: 24 out. 2015.

_____. Casa Civil. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 11 jan. 2015.

_____. Casa Civil. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 23 jan. 2015.

_____. Casa Civil. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em: 25 jan. 2015.

_____. Casa Civil. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 26 mar. 2015.

_____. Casa Civil. **Lei nº 12.029**, de 15 de setembro de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L12029.htm>. Acesso em: 22 fev. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por competências**. 2013. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2015.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência: como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio**. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal**. Brasília, DF, 2013. 200 f. Dissertação (mestrado) -

Universidade de Brasília, Faculdade de economia, administração e contabilidade. Programa de pós-graduação em administração. Disponível em: <<http://www.ppga.unb.br/publicacoes/teses-e-dissertacoes>>. Acesso em: 23 out. 2015.

CARBONE, Pedro Paulo, *et al.* **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHEESE, Peter; THOMAS, Robert J.; CRAIG Elizabeth. **A empresa movida pelo talento: uma visão estratégica e holística da gestão de equipes de alta performance na era da globalização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 296 p.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez (Coord.). **Competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário nas Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina**. Projeto de Pesquisa - Chamada Universal MCTI/CNPq/MEC/CAPES nº 22/2014. Florianópolis, 2014.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Mapeamento e gestão de competências**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas com base em competências**. In. DUTRA, Joel de Souza (Org.) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão por competências em organizações de governo**. Alexandre Kalil Pires... [*et al.*]. Brasília: ENAP, 2005. 100 p. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/52930/585077/livro_gestao_competencias.pdf/cd493b19-485e-42b1-bc0e-27578a89faea>. Acesso em: 10 nov. 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. In. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. Curitiba: 2001, vol.5, n. spe, pp. 183-196. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010>. Acesso em: 10 abr. 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In. FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (orgs). *et al.* **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2011. P. 189-211.

FOLETTTO, Paulo Renato; TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. In. COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência.** Porto Alegre: Penso, 2013. cap. 9, p. 153-165.

GARCIA, Roselene. **A Universidade Federal do Pará no processo de modernização da gestão universitária.** 2011. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Belém, 2011. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido. Disponível em: <www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 18 out. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDCHLEGER, Lizika Pitpar; IVOGLO, Milana; COLOMBO, Sonia Simões. Gestão do capital humano nas instituições de ensino superior. In. COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência.** Porto Alegre: Penso, 2013. cap. 12, p. 198-220.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** 5. ed. Campinas, SP: Alínea, 2011.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: *Campus*, 1997.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEI, David; HITT, Michael A.; BETTIS, Richard. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In. FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (orgs). *et al.* **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2011. p. 157-186.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração dos resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, Pedro Antônio de; SILVEIRA, Amélia. **Autonomia universitária: concepções e realidades.** In: BROTTI, Maria Gorete *et al.* **A gestão universitária em debate.** Florianópolis: Insular, 2000. p. 55-83.

OLIVEIRA FILHO, Adão. **Política de gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior: uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho.** Florianópolis, 2012. 189 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, SC, 2012. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PPAU0007-D.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2015.

OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Competências essenciais e conhecimento na empresa.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (orgs). *et al.* **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2011. p. 121-156.

PORTO, Valéria; ROCHA, Rogério Xavier. **A gestão de pessoas e a judicialização: ameaça às políticas públicas?** In: **Publicações da escola da AGU: gestão pública democrática – Escola da Advocacia-Geral da União** Ministro Victor Nunes Leal – Ano IV, n. 18 (maio/junho 2012). Brasília: EAGU. p. 87-105.

RUAS, Roberto. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (orgs). *et al.* **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2011. p. 242-269.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

TOFIK, Denise Sawaia. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In. COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013. cap. 6, p. 104-116.

TOSTA, Humberto Tonani. **Competências gerenciais requeridas aos gestores universitários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. Florianópolis, 2011. 142 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PPAU0007-D.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2015.

TOSTA, Humberto Tonani *et al.* Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 1-15, ago. 2012. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/25054>>. Acesso em: 29 jul. 2015. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p1>.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil). Superintendência de Administração de Pessoal. Informações solicitadas para a pesquisa. Recebido em: 27 nov. 2015.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil). **Estatuto da Universidade Federal da Fronteira Sul**. Aprovado pela Portaria MEC nº 1.083, de 23/12/2015, publicada no DOU em 24/12/2015. Chapecó: [s.n.], 2015c. 31 p. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=262&Itemid=1914&site=consuni>. Acesso em: 06 jan. 2016.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil). **Regimento Geral da Universidade Federal da Fronteira Sul**. Aprovado pela Resolução CONSUNI nº 35/2014. Chapecó: [s.n.], 2014. 27 p. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=262&Itemid=1914&site=consuni>. Acesso em: 06 jan. 2016.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil). **Relatório de Gestão do Exercício de 2014**. Chapecó: [s.n.], 2015a. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1295&Itemid=1178&site=proplan>. Acesso em: 27 nov. 2015.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil). **Relatório de Gestão Pró-tempore: 2009-2015**. Chapecó: [s.n.], 2015b. 152 p. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8058&Itemid=920>. Acesso em: 30 nov. 2015.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil). **Regimento da auditoria Interna**: aprovado pela resolução nº 10/2015 – CONSUNI/CAPGP. Chapecó: [s.n.], 2015d. 7 p. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7710&Itemid=2421&site=audin>. Acesso em: 17 jan. 2016.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil). **Construindo agendas e definindo rumos**: I Conferência de Ensino, pesquisa e extensão da UFFS. Orgs. TREVISOL, Joviles Vitorio; CORDEIRO, Maria Helena; HASS, Monica. Chapecó: UFFS, 2011. 280 p.

VEDOVELLI, Giane Mara Conte. **Fatores influentes no processo de implantação de universidades federais**. Florianópolis, SC, 2014. 147 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária. Florianópolis, SC, 2014. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PPAU0007-D.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A - Solicitação de autorização para realização de pesquisa na Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Eu, Mariângela de Fátima Alves Tassi Sartoretto, discente de Graduação do Curso Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, *Campus* de Chapecó, sob orientação da Professora Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, venho solicitar autorização ao Prof. Dr. Jaime Giolo, representante legal da instituição para realização da pesquisa intitulada **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**, necessária para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso, a pesquisa será realizada no primeiro semestre de 2016 e faz parte do projeto de pesquisa intitulado “**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS AOS GESTORES DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO DE SANTA CATARINA**” aprovado na Chamada Universal MCTI/CNPq/MEC/CAPES nº 22/2014.

Chapecó, 23 de fevereiro de 2016.

Mariângela de Fátima Alves Tassi Sartoretto
Acadêmica

Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta
Orientador(a)

APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) – para dirigente máximo

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada “Competências gerenciais: um estudo na Universidade Federal da Fronteira Sul”, desenvolvida por Mariângela de Fátima Alves Tassi Sartoretto, discente de Graduação do curso Bacharelado em Administração dessa Universidade, *Campus* de Chapecó, sob orientação da Professora Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

O objetivo central do estudo é analisar as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), propondo, ao final, a atualização da matriz de competências gerenciais para os gestores de nível intermediário da UFFS.

O convite à sua participação se deve ao cargo ocupado na instituição e, conseqüente, contribuição que poderá oferecer ao desenvolvimento da pesquisa, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Sua participação não é obrigatória e responder à esta pesquisa não envolverá quaisquer riscos significativos, além da expressão de sua opinião. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista à pesquisadora do projeto. O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente 30 minutos.

Gravação da entrevista

A entrevista será gravada somente para a transcrição das informações e somente com a sua autorização. Assinale a seguir conforme sua autorização:

[] Autorizo gravação [] Não autorizo gravação

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, e somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e sua orientadora. Lembrando que pesquisadora e orientadora não terão benefícios financeiros com a pesquisa, apenas a produção acadêmica e conhecimento adquirido com a pesquisa.

Ao participar da pesquisa você estará contribuindo para o desenvolvimento organizacional da UFFS, com benefícios indiretos relacionados à melhoria dos processos organizacionais. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Desde já agradeço sua contribuição!

Mariângela de F. Alves Tassi Sartoretto – e-mail: mari@uffs.edu.br – tel. (49) 9191 9763

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome do (a) participante: _____

Local e data: _____, _____ / _____ / _____.

APÊNDICE C - Matriz de competências apresentada aos gestores de segundo nível

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TECLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada “Competências gerenciais: um estudo na Universidade Federal da Fronteira Sul”, desenvolvida por Mariângela de Fátima Alves Tassi Sartoretto, discente de Graduação do curso Bacharelado em Administração dessa Universidade, *Campus* de Chapecó, sob orientação da Professora Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

O objetivo central do estudo é analisar as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), propondo, ao final, a atualização da matriz de competências gerenciais para os gestores de nível intermediário da UFFS.

O convite à sua participação se deve ao cargo ocupado na instituição e, conseqüente, contribuição que poderá oferecer ao desenvolvimento da pesquisa, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Sua participação não é obrigatória e responder à esta pesquisa não envolverá quaisquer riscos significativos, além da expressão de sua opinião. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.

A sua participação consistirá em responder um questionário à pesquisadora do projeto. O tempo para responder o questionário é de aproximadamente 40 minutos, esses dados serão armazenados, em arquivos digitais, e somente a pesquisadora e sua orientadora terão acesso aos mesmos. Lembrando que pesquisadora e orientadora não terão benefícios financeiros com a pesquisa, apenas a produção acadêmica e conhecimento adquirido com a pesquisa.

Ao participar da pesquisa você estará contribuindo para o desenvolvimento organizacional da UFFS, com benefícios indiretos relacionados à melhoria dos processos organizacionais.

Por ser um questionário eletrônico, ao assinalar a opção “aceito participar”, a seguir, você atesta sua anuência com esta pesquisa e autoriza a contabilização de suas respostas na análise dos dados, declarando que compreendeu os objetivos e a forma como será realizada.

Caso não deseje participar, marque a opção “não aceito participar”, desta forma, fica registrado o seu direito de recusa à participação, sem qualquer prejuízo pela decisão.

Desde já agradeço sua contribuição!

Mariângela de F. Alves Tassi Sartoretto – e-mail: mari@uffs.edu.br – tel. (49) 9191 9763

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO: conforme texto informativo acima, clique na opção que preferir:

Não aceito participar (encerre sua seção)

Aceito participar (siga para as questões clicando em “continuar”)

Instruções para o preenchimento:

- Iniciaremos o questionário com a mensuração das competências organizacionais existentes na UFFS, questão 1, as demais questões referem-se às competências gerenciais (individuais) requeridas aos gestores intermediários vinculados à sua Pró-Reitoria/Secretaria Especial.
- Favor ler todas as competências apresentadas nas competências organizacionais e em cada um dos três grupos das competências individuais;
- Cada questão refere-se à uma competência, com a sua descrição. As alternativas referem-se ao conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (atributos) da competência que será avaliada. Avalie-as levando em consideração o nível que deve haver (situação ideal) e NÃO o que de fato ocorre atualmente no desempenho das atividades dos diretores vinculados à sua Pró-Reitoria ou Secretaria Especial;
- Expresse sua avaliação sobre o nível da competência que deveria haver na situação ideal, atribuindo um grau de 1 a 5 aos atributos de competência (linhas), como apresenta o quadro a seguir, assinalando uma das alternativas.

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

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Avalie as competências organizacionais existentes na UFFS.

Competências organizacionais da Universidade Federal da Fronteira Sul	5	4	3	2	1
O ensino, a partir da democratização do acesso e da permanência na Instituição, visando à formação de excelência acadêmica e profissional, inicial e continuada					
A pesquisa e investigação científica em todos os campos do saber					
A extensão universitária, aberta à participação da população					
A equidade de condições de acesso e permanência dos diferentes sujeitos sociais na Educação Superior					
Oferecer educação pública, gratuita e de qualidade, em nível superior					
Assegurar o acesso e a permanência no Ensino Superior, especialmente aos sujeitos sociais oriundos da população mais excluída do campo e da cidade					
A recepção bem quista de alunos excluídos, de minorias					
Promover a igualdade na sociedade, combatendo todas as formas de intolerância, preconceito, discriminação e violência					
Preocupação com a agroecologia, com energias renováveis e saúde pública					
Compromisso com a inclusão e a justiça social e combate às desigualdades sociais e regionais					
O diálogo permanente com a comunidade regional da abrangência da Instituição					
Desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico regional e nacional, de forma sustentável					

Gestão democrática e ética no trato da coisa pública					
Promover e assegurar o caráter <i>multicampi</i> da Instituição através da gestão democrática e colegiada e da aplicação equitativa dos recursos humanos, materiais e orçamentários					
Assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, a qualificação profissional e a inclusão social					
Promover o desenvolvimento regional integrado					
Promover a excelência na prestação dos serviços públicos, por meio de aprimoramento, capacitação, valorização e melhoria da qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores que atuam na Universidade					

Caso o Senhor (a) considere que existem mais competência organizacionais da Universidade Federal da Fronteira Sul, fique à vontade para sugerir:

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Categoria Interpessoal: esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o gerenciamento de pessoas, o relacionamento entre pessoas tanto na equipe quanto fora dela e a competência emocional do diretor no desenvolvimento de seu trabalho.

Classifique					
Competência de relacionamento: Capacidade para entender e responder aos sentimentos dos outros, de forma a interagir empática e respeitosamente, construindo, conservando e fortalecendo suas relações com as pessoas.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer ferramentas de comunicação					
Conhecer normas de relacionamento interpessoal					
Conhecer técnicas de apoio emocional					
Conhecer as características e diferenças existentes em sua equipe					
Conhecer o ambiente interno e externo da instituição					
Habilidade					
Lidar com pessoas					
Manter contatos com pessoas internamente e externamente à organização					
Relacionar-se com as diferentes diretorias					
Lidar com as diferenças					
Construir relações profícuas					
Resolver conflitos					
Atitude					
Ser ético em suas ações					
Possuir empatia					
Ser emocionalmente equilibrado					
Ser comunicativo					
Ser cordial					
Ser integrado					

Classifique					
Competência de liderança: Capacidade de influenciar os outros com o intuito de alcançar objetivos coletivos.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer técnicas de motivação					
Conhecer técnicas de gerenciamento de pessoas					
Conhecer os diferentes tipos de liderança					
Conhecer o seu papel como líder					
Conhecer o seu perfil de liderança					
Habilidade					

Conduzir equipes					
Aproveitar o potencial dos membros da equipe					
Desenvolver a equipe					
Motivar a equipe					
Valorizar as ações positivas das pessoas					
Saber prever tendências e antecipar mudanças					
Saber promover a integração da equipe					
Ser capaz de se responsabilizar pelo trabalho das outras pessoas					
Ter o poder do comando					
Ser capaz de organizar o coletivo					
Saber manter a relação de líder com sua equipe					
Atitude					
Ser exemplo de conduta no trabalho					
Ser um agregador de pessoas para o alcance dos objetivos da diretoria					
Ser mediador					
Ser membro da equipe					
Ser íntegro					
Ser cooperativo nos processos do trabalho					
Ser motivador					
Ser positivo					
Ser visionário, enxergando o futuro, além do presente					
Presença de comando					
Sentir-se responsável pelo trabalho de cada integrante da equipe					
Incentivar a participação de sua equipe					

Classifique					
Competência emocional: Capacidade para reconhecer e monitorar os sentimentos (próprios e dos outros) de forma a administrá-los e utilizá-los para guiar seus pensamentos e ações.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer a si próprio					
Conhecer técnicas de controle emocional					
Habilidade					
Saber lidar com pressão					
Saber aprender					
Saber controlar emoções no ambiente de trabalho					
Ter a paciência necessária para esperar a maturação das pessoas					
Atitude					
Ter credibilidade perante a equipe e seus pares					
Possuir confiança em si					
Ser humilde na sua relação com os subordinados					
Reconhecer suas limitações					
Possuir equilíbrio emocional					

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

Classifique					
Competência de comunicação: Capacidade em dialogar de maneira satisfatória com os diversos grupos de indivíduos que interagem com o mesmo.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer os canais de comunicação disponíveis					
Conhecer técnicas de comunicação para transmitir informações					
Conhecer como adaptar o discurso para diversos públicos					
Conhecer técnicas de feedback					
Conhecer técnicas de síntese de informações					
Habilidade					
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					
Saber responder adequadamente					
Saber organizar as informações					
Atitude					
Ser o porta-voz da diretoria					
Ser mediador					
Ser claro e preciso na comunicação					
Ser assertivo na exposição das ideias					
Ser respeitoso na transmissão de informações					
Ser convincente					
Ser empático					
Ser receptivo					

Classifique					
Competência legal: Capacidade em conhecer, entender e colocar em prática ações de acordo com o ordenamento jurídico universitário vigente.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
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					
Habilidade					
Compreender as diretrizes da organização					
Amparar-se na legislação pertinente para tomar decisões					
Desenvolver os processos do trabalho na universidade					
Aplicar a legislação necessária					
Fazer cumprir legislações, normas e procedimentos					
Elaborar análises e emitir pareceres					
Ser capaz de interpretar corretamente a legislação					
Atitude					
Respeitar às leis					
Ser ético					
Ser equilibrado para fundamentar suas decisões					
Ser transparente					
Ser crítico					
Ter domínio, cuidado e zelo para as disposições legais e regulamentares					

Categoria Decisória: esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem a geração de novas ideias, a resolução de conflitos, ao gerenciamento de recursos e as negociações.

Classifique					
Competência de empreendedorismo: Capacidade para articular esforços diversos na busca pelos objetivos institucionais, encontrando maneiras legais de criar ou melhorar processos e ações.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecimento da realidade universitária					
Conhecimento técnico da área					
Conhecer etapas e processos institucionais					
Conhecer técnicas de organização e controle					
Conhecer técnicas de análise de riscos					

Habilidade					
Buscar soluções					
Criar situações favoráveis para que a equipe encontre soluções					
Organizar os processos mentais					
Analisar riscos					
Atitude					
Ser criativo no desenvolvimento do trabalho					
Ser um intra-empresendedor					
Ser proativo antecipando-se às demandas					
Ser dinâmico no desenvolvimento do trabalho					
Estar disposto a correr riscos (calculados)					
Ser determinado					
Manter comprometimento com o exercício do cargo					

Classifique					
Competência global: Capacidade de ver e entender o todo e suas partes.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer o ambiente institucional					
Conhecer o ambiente externo					
Habilidade					
Entender o contexto que cerca a universidade					
Visualizar os reflexos das ações na universidade como um todo					
Desenvolver ações considerando os objetivos da universidade como um todo					
Traduzir a estratégia da organização em ações					
Ter afinidade clara com os princípios e objetivos macro a Instituição					
Atitude					
Ser analítico					
Possuir foco nos resultados institucionais e pessoais					
Cumprir e fazer cumprir as políticas e regramentos institucionais					
Ser porta voz da arquitetura institucional como um todo					
Manter sempre presente nas pessoas as convicções necessárias para a instituição					

Classifique					
Competência política: Capacidade de interagir com os integrantes da comunidade universitária e com os diversos públicos que com ela interagem.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica					
Habilidade					
Visualizar os impactos da universidade na região					
Articular as demandas da universidade com os diversos atores sociais envolvidos					
Atitude					
Ser ético					
Ser flexível					
Senso de responsabilidade e coletividade					
Ser articulador					

Classifique					
Competência de negociação: Capacidade de articular interesses e demandas, chegando a soluções satisfatórias para os envolvidos.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer técnicas de negociação					
Conhecer as leis e políticas institucionais					
Conhecer os limites de negociação dentro da instituição					
Conhecer o tema de negociação para argumentar de forma efetiva					
Conhecer a lógica de estruturação de argumentos					
Conhecer técnicas de expressão de ideias					
Habilidade					

Articulação entre <i>campus</i> e Reitoria					
Equacionar ou resolver conflitos no âmbito da diretoria					
Resolver problemas no âmbito da diretoria					
Ceder quando necessário					
Ouvir os diversos pontos de vista alheios					
Propor melhorias e soluções					
Atitude					
Ser íntegro					
Ser ético					
Ser argumentativo					
Ser persistente					
Ser resolutivo					
Ter disposição para enfrentar problemas					

Classifique					
Competência administrativa: Capacidade de planejar, organizar, coordenar, controlar e comandar.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer técnicas de planejamento					
Conhecer técnicas de organização					
Conhecer técnicas de coordenação					
Conhecer técnicas de controle					
Conhecer técnicas de comando					
Saber o serviço que cada integrante da equipe precisa fazer					
Habilidade					
Criar e seguir políticas, processos e ferramentas					
Gerenciar recursos limitados					
Planejar ações					
Definir metas e objetivos					
Manter e coordenar atividades					
Comandar pessoas					
Lidar com diferenças de pontos de vista					
Atitude					
Senso de responsabilidade					
Possuir orientação estratégica					
Ser responsável					
Ser organizado em suas atividades					
Visão positiva e crítica ao mesmo tempo da burocracia					
Distribuir o serviço					
Preocupação com a qualidade do serviço público oferecido					

Caso o Senhor (a) tenha sugestão de competência e/ou de atributos necessários para os gestores universitários de nível intermediário/ nível gerencial da Universidade Federal da Fronteira Sul, fique à vontade para sugerir:

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE D – Matriz de competências apresentada aos gestores de nível intermediário da
UFFS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TECLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada “Competências gerenciais: um estudo na Universidade Federal da Fronteira Sul”, desenvolvida por Mariângela de Fátima Alves Tassi Sartoretto, discente de Graduação do curso Bacharelado em Administração dessa Universidade, *Campus* de Chapecó, sob orientação da Professora Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

O objetivo central do estudo é analisar as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), propondo, ao final, a atualização da matriz de competências gerenciais para os gestores de nível intermediário da UFFS.

O convite à sua participação se deve ao cargo ocupado na instituição e, conseqüente, contribuição que poderá oferecer ao desenvolvimento da pesquisa, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Sua participação não é obrigatória e responder à esta pesquisa não envolverá quaisquer riscos significativos, além da expressão de sua opinião. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.

A sua participação consistirá em responder um questionário à pesquisadora do projeto. O tempo para responder o questionário é de aproximadamente 40 minutos, esses dados serão armazenados, em arquivos digitais, e somente a pesquisadora e sua orientadora terão acesso aos mesmos. Lembrando que pesquisadora e orientadora não terão benefícios financeiros com a pesquisa, apenas a produção acadêmica e conhecimento adquirido com a pesquisa.

Ao participar da pesquisa você estará contribuindo para o desenvolvimento organizacional da UFFS, com benefícios indiretos relacionados à melhoria dos processos organizacionais.

Por ser um questionário eletrônico, ao assinalar a opção “aceito participar”, a seguir, você atesta sua anuência com esta pesquisa e autoriza a contabilização de suas respostas na análise dos dados, declarando que compreendeu os objetivos e a forma como será realizada.

Caso não deseje participar, marque a opção “não aceito participar”, desta forma, fica registrado o seu direito de recusa à participação, sem qualquer prejuízo pela decisão.

Desde já agradeço sua contribuição!

Mariângela de F. Alves Tassi Sartoretto – e-mail: mari@uffs.edu.br – tel. (49) 9191 9763

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO: conforme texto informativo acima, clique na opção que preferir:

Não aceito participar (encerre sua seção)

Aceito participar (siga para as questões clicando em “continuar”)

Instruções para o preenchimento:

- Iniciaremos o questionário com a mensuração das competências organizacionais existentes na UFFS, questão 1, as demais questões referem-se às competências gerenciais (individuais) requeridas aos gestores de nível intermediário.
- Favor ler todas as competências apresentadas nas competências organizacionais e em cada um dos três grupos das competências individuais;
- Cada questão refere-se à uma competência, com a sua descrição. As alternativas referem-se ao conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (atributos) da competência que será avaliada. Avalie-as levando em consideração o nível que deve haver (situação ideal) e NÃO o que de fato ocorre atualmente no desempenho das suas atividades;
- Expresse sua avaliação sobre o nível da competência que deveria haver na situação ideal, atribuindo um grau de 1 a 5 aos atributos de competência (linhas), como apresenta o quadro a seguir, assinalando uma das alternativas.

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

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Avalie as competências organizacionais existentes na UFFS.

Competências organizacionais da Universidade Federal da Fronteira Sul	5	4	3	2	1
O ensino, a partir da democratização do acesso e da permanência na Instituição, visando à formação de excelência acadêmica e profissional, inicial e continuada					
A pesquisa e investigação científica em todos os campos do saber					
A extensão universitária, aberta à participação da população					
A equidade de condições de acesso e permanência dos diferentes sujeitos sociais na Educação Superior					
Oferecer educação pública, gratuita e de qualidade, em nível superior					
Assegurar o acesso e a permanência no Ensino Superior, especialmente aos sujeitos sociais oriundos da população mais excluída do campo e da cidade					
A recepção bem quista de alunos excluídos, de minorias					
Promover a igualdade na sociedade, combatendo todas as formas de intolerância, preconceito, discriminação e violência					
Preocupação com a agroecologia, com energias renováveis e saúde pública					
Compromisso com a inclusão e a justiça social e combate às desigualdades sociais e regionais					
O diálogo permanente com a comunidade regional da abrangência da Instituição					
Desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico regional e nacional, de forma sustentável					
Gestão democrática e ética no trato da coisa pública					
Promover e assegurar o caráter <i>multicampi</i> da Instituição através da gestão democrática e					

colegiada e da aplicação equitativa dos recursos humanos, materiais e orçamentários					
Assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, a qualificação profissional e a inclusão social					
Promover o desenvolvimento regional integrado					
Promover a excelência na prestação dos serviços públicos, por meio de aprimoramento, capacitação, valorização e melhoria da qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores que atuam na Universidade					

Caso o Senhor (a) considere que existem mais competência organizacionais da Universidade Federal da Fronteira Sul, fique à vontade para sugerir:

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Categoria Interpessoal: esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o gerenciamento de pessoas, o relacionamento entre pessoas tanto na equipe quanto fora dela e a competência emocional do diretor no desenvolvimento de seu trabalho.

Classifique					
Competência de relacionamento: Capacidade para entender e responder aos sentimentos dos outros, de forma a interagir empática e respeitosamente, construindo, conservando e fortalecendo suas relações com as pessoas.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer ferramentas de comunicação					
Conhecer normas de relacionamento interpessoal					
Conhecer técnicas de apoio emocional					
Conhecer as características e diferenças existentes em sua equipe					
Conhecer o ambiente interno e externo da instituição					
Habilidade					
Lidar com pessoas					
Manter contatos com pessoas internamente e externamente à organização					
Relacionar-se com as diferentes diretorias					
Lidar com as diferenças					
Construir relações profícuas					
Resolver conflitos					
Atitude					
Ser ético em suas ações					
Possuir empatia					
Ser emocionalmente equilibrado					
Ser comunicativo					
Ser cordial					
Ser integrado					

Classifique					
Competência de liderança: Capacidade de influenciar os outros com o intuito de alcançar objetivos coletivos.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer técnicas de motivação					
Conhecer técnicas de gerenciamento de pessoas					
Conhecer os diferentes tipos de liderança					
Conhecer o seu papel como líder					
Conhecer o seu perfil de liderança					
Habilidade					
Conduzir equipes					
Aproveitar o potencial dos membros da equipe					

Desenvolver a equipe					
Motivar a equipe					
Valorizar as ações positivas das pessoas					
Saber prever tendências e antecipar mudanças					
Saber promover a integração da equipe					
Ser capaz de se responsabilizar pelo trabalho das outras pessoas					
Ter o poder do comando					
Ser capaz de organizar o coletivo					
Saber manter a relação de líder com sua equipe					
Atitude					
Ser exemplo de conduta no trabalho					
Ser um agregador de pessoas para o alcance dos objetivos da diretoria					
Ser mediador					
Ser membro da equipe					
Ser íntegro					
Ser cooperativo nos processos do trabalho					
Ser motivador					
Ser positivo					
Ser visionário, enxergando o futuro, além do presente					
Presença de comando					
Sentir-se responsável pelo trabalho de cada integrante da equipe					
Incentivar a participação de sua equipe					

Classifique					
Competência emocional: Capacidade para reconhecer e monitorar os sentimentos (próprios e dos outros) de forma a administrá-los e utilizá-los para guiar seus pensamentos e ações.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer a si próprio					
Conhecer técnicas de controle emocional					
Habilidade					
Saber lidar com pressão					
Saber aprender					
Saber controlar emoções no ambiente de trabalho					
Ter a paciência necessária para esperar a maturação das pessoas					
Atitude					
Ter credibilidade perante a equipe e seus pares					
Possuir confiança em si					
Ser humilde na sua relação com os subordinados					
Reconhecer suas limitações					
Possuir equilíbrio emocional					

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

Classifique					
Competência de comunicação: Capacidade em dialogar de maneira satisfatória com os diversos grupos de indivíduos que interagem com o mesmo.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer os canais de comunicação disponíveis					
Conhecer técnicas de comunicação para transmitir informações					
Conhecer como adaptar o discurso para diversos públicos					
Conhecer técnicas de feedback					
Conhecer técnicas de síntese de informações					
Habilidade					
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					
Saber responder adequadamente					
Saber organizar as informações					
Atitude					
Ser o porta-voz da diretoria					
Ser mediador					
Ser claro e preciso na comunicação					
Ser assertivo na exposição das ideias					
Ser respeitoso na transmissão de informações					
Ser convincente					
Ser empático					
Ser receptivo					

Classifique					
Competência legal: Capacidade em conhecer, entender e colocar em prática ações de acordo com o ordenamento jurídico universitário vigente.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
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					
Habilidade					
Compreender as diretrizes da organização					
Amparar-se na legislação pertinente para tomar decisões					
Desenvolver os processos do trabalho na universidade					
Aplicar a legislação necessária					
Fazer cumprir legislações, normas e procedimentos					
Elaborar análises e emitir pareceres					
Ser capaz de interpretar corretamente a legislação					
Atitude					
Respeitar às leis					
Ser ético					
Ser equilibrado para fundamentar suas decisões					
Ser transparente					
Ser crítico					
Ter domínio, cuidado e zelo para as disposições legais e regulamentares					

Categoria Decisória: esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem a geração de novas ideias, a resolução de conflitos, ao gerenciamento de recursos e as negociações.

Classifique					
Competência de empreendedorismo: Capacidade para articular esforços diversos na busca pelos objetivos institucionais, encontrando maneiras legais de criar ou melhorar processos e ações.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecimento da realidade universitária					
Conhecimento técnico da área					
Conhecer etapas e processos institucionais					
Conhecer técnicas de organização e controle					
Conhecer técnicas de análise de riscos					
Habilidade					
Buscar soluções					

Criar situações favoráveis para que a equipe encontre soluções					
Organizar os processos mentais					
Analisar riscos					
Atitude					
Ser criativo no desenvolvimento do trabalho					
Ser um intra-empresendedor					
Ser proativo antecipando-se às demandas					
Ser dinâmico no desenvolvimento do trabalho					
Estar disposto a correr riscos (calculados)					
Ser determinado					
Manter comprometimento com o exercício do cargo					

Classifique					
Competência global: Capacidade de ver e entender o todo e suas partes.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer o ambiente institucional					
Conhecer o ambiente externo					
Habilidade					
Entender o contexto que cerca a universidade					
Visualizar os reflexos das ações na universidade como um todo					
Desenvolver ações considerando os objetivos da universidade como um todo					
Traduzir a estratégia da organização em ações					
Ter afinidade clara com os princípios e objetivos macro a Instituição					
Atitude					
Ser analítico					
Possuir foco nos resultados institucionais e pessoais					
Cumprir e fazer cumprir as políticas e regimentos institucionais					
Ser porta voz da arquitetura institucional como um todo					
Manter sempre presente nas pessoas as convicções necessárias para a instituição					

Classifique					
Competência política: Capacidade de interagir com os integrantes da comunidade universitária e com os diversos públicos que com ela interagem.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica					
Habilidade					
Visualizar os impactos da universidade na região					
Articular as demandas da universidade com os diversos atores sociais envolvidos					
Atitude					
Ser ético					
Ser flexível					
Senso de responsabilidade e coletividade					
Ser articulador					

Classifique					
Competência de negociação: Capacidade de articular interesses e demandas, chegando a soluções satisfatórias para os envolvidos.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer técnicas de negociação					
Conhecer as leis e políticas institucionais					
Conhecer os limites de negociação dentro da instituição					
Conhecer o tema de negociação para argumentar de forma efetiva					
Conhecer a lógica de estruturação de argumentos					
Conhecer técnicas de expressão de ideias					
Habilidade					
Articulação entre <i>campus</i> e Reitoria					
Equacionar ou resolver conflitos no âmbito da diretoria					

Resolver problemas no âmbito da diretoria					
Ceder quando necessário					
Ouvir os diversos pontos de vista alheios					
Propor melhorias e soluções					
Atitude					
Ser íntegro					
Ser ético					
Ser argumentativo					
Ser persistente					
Ser resolutivo					
Ter disposição para enfrentar problemas					

Classifique					
Competência administrativa: Capacidade de planejar, organizar, coordenar, controlar e comandar.	5	4	3	2	1
Conhecimento					
Conhecer técnicas de planejamento					
Conhecer técnicas de organização					
Conhecer técnicas de coordenação					
Conhecer técnicas de controle					
Conhecer técnicas de comando					
Saber o serviço que cada integrante da equipe precisa fazer					
Habilidade					
Criar e seguir políticas, processos e ferramentas					
Gerenciar recursos limitados					
Planejar ações					
Definir metas e objetivos					
Manter e coordenar atividades					
Comandar pessoas					
Lidar com diferenças de pontos de vista					
Atitude					
Senso de responsabilidade					
Possuir orientação estratégica					
Ser responsável					
Ser organizado em suas atividades					
Visão positiva e crítica ao mesmo tempo da burocracia					
Distribuir o serviço					
Preocupação com a qualidade do serviço público oferecido					

Caso o Senhor (a) tenha sugestão de competência e/ou de atributos necessários para os gestores universitários de nível intermediário/ nível gerencial da Universidade Federal da Fronteira Sul, fique à vontade para sugerir:

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

ANEXO A – Roteiro de entrevista com reitores – grupo de pesquisa Gestão Universitária em
Foco

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, 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 ter desenvolvida 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 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?

ANEXO B – Matriz de competências elaborada pelo grupo de pesquisa Gestão Universitária
em Foco

Categoria Interpessoal: esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem o gerenciamento de pessoas, o relacionamento entre pessoas tanto na equipe quanto fora dela e a competência emocional do diretor no desenvolvimento de seu trabalho.

Classifique		
Competência de relacionamento: Capacidade para entender e responder aos sentimentos dos outros, de forma a interagir empática e respeitosamente, construindo, conservando e fortalecendo suas relações com as pessoas.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Conhecer ferramentas de comunicação	Lidar com pessoas	Ser ético em suas ações
Conhecer normas de relacionamento interpessoal	Manter contatos com pessoas internamente e externamente à organização	Possuir empatia
Conhecer técnicas de apoio emocional	Relacionar-se com as diferentes diretorias	Ser emocionalmente equilibrado
Conhecer as características e diferenças existentes em sua equipe	Lidar com as diferenças	Ser comunicativo
Conhecer o ambiente interno e externo da instituição	Construir relações profícuas	Ser cordial
	Resolver conflitos	Ser integrado

Classifique		
Competência de liderança: Capacidade de influenciar os outros com o intuito de alcançar objetivos coletivos.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Conhecer técnicas de motivação	Conduzir equipes	Ser exemplo de conduta no trabalho
Conhecer técnicas de gerenciamento de pessoas	Aproveitar o potencial dos membros da equipe	Ser um agregador de pessoas para o alcance dos objetivos da diretoria
Conhecer os diferentes tipos de liderança	Desenvolver a equipe	Ser mediador
Conhecer o seu papel como líder	Motivar a equipe	Ser membro da equipe
Conhecer o seu perfil de liderança	Valorizar as ações positivas das pessoas	Ser íntegro
	Saber prever tendências e antecipar mudanças	Ser cooperativo nos processos do trabalho
		Ser motivador
		Ser positivo
		Ser visionário, enxergando o futuro, além do presente

Classifique		
Competência emocional: Capacidade para reconhecer e monitorar os sentimentos (próprios e dos outros) de forma a administrá-los e utilizá-los para guiar seus pensamentos e ações.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Conhecer a si próprio	Saber lidar com pressão	Ter credibilidade perante a equipe e seus pares
Conhecer técnicas de controle emocional	Saber aprender	Possuir confiança em si
	Saber controlar emoções no ambiente de trabalho	Ser humilde na sua relação com os subordinados
		Reconhecer suas limitações
		Possuir equilíbrio emocional

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

Classifique		
Competência de comunicação: Capacidade em dialogar de maneira satisfatória com os diversos grupos de indivíduos que interagem com o mesmo.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Conhecer os canais de comunicação disponíveis	Saber ouvir as demandas da diretoria e dos atores da universidade	Ser o porta-voz da diretoria
Conhecer técnicas de comunicação para transmitir informações	Saber ouvir críticas e sugestões	Ser mediador
Conhecer como adaptar o discurso para diversos públicos	Saber dialogar com os diferentes atores da universidade	Ser claro e preciso na comunicação
Conhecer técnicas de feedback	Habilidade para comunicar decisões com efetividade	Ser assertivo na exposição das ideias
Conhecer técnicas de síntese de informações	Saber filtrar as informações	Ser respeitoso na transmissão de informações
	Saber buscar a informação	Ser convincente
	Saber responder adequadamente	Ser empático
		Ser receptivo

Classifique		
Competência legal: Capacidade em conhecer, entender e colocar em prática ações de acordo com o ordenamento jurídico universitário vigente.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Conhecer a legislação universitária	Compreender as diretrizes da organização	Respeitar às leis
Conhecer a lógica operacional da universidade	Amparar-se na legislação pertinente para tomar decisões	Ser ético
Conhecer a natureza do trabalho educativo e em especial do universitário	Desenvolver os processos do trabalho na universidade	Ser equilibrado para fundamentar suas decisões
Saber o propósito específico do cargo que ocupa	Aplicar a legislação necessária	Ser transparente
Conhecer a legislação que diz respeito às atribuições de sua diretoria		Ser crítico
Conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público Federal		

Categoria Decisória: esse grupo de competências diz respeito àquelas que envolvem a geração de novas ideias, a resolução de conflitos, ao gerenciamento de recursos e as negociações.

Classifique		
Competência de empreendedorismo: Capacidade para articular esforços diversos na busca pelos objetivos institucionais, encontrando maneiras legais de criar ou melhorar processos e ações.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Conhecimento da realidade universitária	Buscar soluções	Ser criativo no desenvolvimento do trabalho
Conhecimento técnico da área	Criar situações favoráveis para que a equipe encontre soluções	Ser um intra-empendedor
Conhecer etapas e processos institucionais	Organizar os processos mentais	Ser proativo antecipando-se às demandas
Conhecer técnicas de organização e controle	Analisar riscos	Ser dinâmico no desenvolvimento do trabalho
Conhecer técnicas de análise de riscos		Estar disposto a correr riscos (calculados)
		Ser determinado

Classifique		
Competência global: Capacidade de ver e entender o todo e suas partes.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Conhecer o ambiente institucional	Entender o contexto que cerca a universidade	Ser analítico
Conhecer o ambiente externo.	Visualizar os reflexos das ações na universidade como um todo	Possuir foco nos resultados institucionais e pessoais
	Desenvolver ações considerando os objetivos da universidade como um todo	
	Traduzir a estratégia da organização em ações	

Classifique		
Competência política: Capacidade de interagir com os integrantes da comunidade universitária e com os diversos públicos que com ela interagem.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Conhecer a região de atuação da universidade e sua dinâmica	Visualizar os impactos da universidade na região	Ser ético
	Articular as demandas da universidade com os diversos atores sociais envolvidos	Ser flexível
		Senso de responsabilidade e coletividade
		Ser articulador

Classifique		
Competência de negociação: Capacidade de articular interesses e demandas, chegando a soluções satisfatórias para os envolvidos.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Conhecer técnicas de negociação	Articulação entre <i>campus</i> e Reitoria	Ser íntegro
Conhecer as leis e políticas institucionais	Equacionar ou resolver conflitos no âmbito da diretoria	Ser ético
Conhecer os limites de negociação dentro da instituição	Resolver problemas no âmbito da diretoria	Ser argumentativo
Conhecer o tema de negociação para argumentar de forma efetiva	Ceder quando necessário	Ser persistente
Conhecer a lógica de estruturação de argumentos	Ouvir os diversos pontos de vista alheios	Ser resolutivo
Conhecer técnicas de expressão de ideias		

Classifique		
Competência administrativa: Capacidade de planejar, organizar, coordenar, controlar e comandar.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
Conhecer técnicas de planejamento	Criar e seguir políticas, processos e ferramentas	Senso de responsabilidade
Conhecer técnicas de organização	Gerenciar recursos limitados	Possuir orientação estratégica
Conhecer técnicas de coordenação	Planejar ações	Ser responsável
Conhecer técnicas de controle	Definir metas e objetivos	Ser organizado em suas atividades
Conhecer técnicas de comando	Manter o coordenar atividades	
	Comandar pessoas	
	Lidar com diferenças de pontos de vista	

Caso o Senhor (a) tenha sugestão de competência e/ou de atributos necessários para os gestores universitários de nível intermediário/nível gerencial das Universidades Federais, fique à vontade para sugerir:

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!