UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JÉSSICA MONIQUE LONGO DE CARVALHO COSTA

COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO FEDERAL: UMA REFLEXÃO SOBRE O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES DA PRÓ-REITORIA ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

RIO GRANDE – RS
2020

JÉSSICA MONIQUE LONGO DE CARVALHO COSTA

COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO FEDERAL: UMA REFLEXÃO SOBRE O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES DA PRÓ-REITORIA ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Prof.ª Dr.ª Francielle Molon da Silva

RIO GRANDE – RS

2020

Ficha Catalográfica

C837c Costa, Jéssica Monique Longo de Carvalho.
Competências no Setor Público Federal: uma reflexão sobre o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) / Jéssica Monique Longo de Carvalho Costa. – 2020.
118 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2020.
Orientadora: Dra. Francielle Molon da Silva.

1. IFES 2. Setor Público Federal Brasileiro 3. Gestão por Competências 4. Mapeamento de Competências 5. Competências Gerenciais I. Silva, Francielle Molon da II. Título.

CDU 658:378

Catalogação na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos CRB 10/2344

Jéssica Monique Longo de Carvalho Costa

Competências no setor público federal: uma reflexão sobre o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da Pró-reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Francielle Molon da Silva

Aprovada em: _____/_____/_____

_____

Profª. Drª. Francielle Molon da Silva

Universidade Federal de Pelotas – UFPEL

_____

Profª. Drª. Anne Pinheiro Leal

Universidade Federal do Rio Grande – FURG

_____

Prof. Dr. Marcio Silva Rodrigues

Universidade Federal de Pelotas – UFPEL

Rio Grande, 27 de outubro de 2020

AGRADECIMENTOS

Neste período de dedicação ao mestrado, em comunhão com os ensinamentos da própria dissertação, não restaram dúvidas de que cada pessoa, seja professor, amigo, familiar, ou desconhecido, esteve ativa ou passivamente, fazendo parte de um processo hora acelerado, hora mais lento, para o desenvolvimento de minhas competências à fim de absorver e produzir conhecimentos suficientes para concluir o curso.

Sendo assim, começo agradecendo a Deus pela vida e por cada ser que fez parte do meu caminho que de alguma forma, sendo impulso ou aprendizado, me proporcionou os ensinamentos necessários a conclusão desta etapa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, agradeço pelo conhecimento transmitido e expansão dos horizontes dos estudos das ciências humanas aplicadas.

À professora Francielle Molon da Silva, minha orientadora, uma eterna gratidão não apenas pelos ensinamentos, disponibilidade, incentivos e orientações, antes e durante esta jornada de desenvolvimento profissional, mas também pela compreensão, empatia, gentileza, motivação e, acima de tudo, por me fazer acreditar que eu era capaz. Não existem palavras que possam descrever a gratidão por seu apoio profissional e pessoal, apenas posso afirmar que, caso a vida me leve pro caminho da docência, serás meu exemplo.

Aos professores, membros da banca examinadora, professor Marcio Rodrigues e professora Anne Leal, agradeço pelas contribuições e sugestões que me impeliram à um olhar mais crítico e mais independente de pensar, que alteraram completamente os rumos deste estudo.

Aos colegas de aula pelo companheirismo nos estudos, pelo apoio e incentivo nos momentos mais difíceis. Em especial aos amigos Aline e Augusto, parceiros de grupo de estudos que se tornaram amigos queridos nessa trajetória de autoconhecimento e desenvolvimento acadêmico.

Aos amigos da PRA-UFPEL, por possibilitarem a realização desta pesquisa, sendo tão dispostos a falar de forma sincera sobre sua vida profissional e dedicando a mim, tempo e credibilidade para esta pesquisa ser concluída. Em especial, aos servidores da Coordenação de Finanças e Contabilidade da UFPEL, Elisabete, Cristiane, Daniela, Diane, Elisandra, Fernanda N., Fernanda R., Alexandre, Anderson, Gabriel, Giovani, Jonathan, Leonardo e Luciano, pela torcida, empatia e amparo durante o período em que conciliei as atividades laborais e o curso

de Mestrado, além de serem torcida constante pelo meu sucesso. Sem vocês essa jornada dupla seria inviável.

Aos recém companheiros de trabalho da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFTO, que também foram torcidas na reta final deste percurso, em especial à Mariana e Jefferson, por não medirem esforços e serem tão acolhedores e compreensivos na conciliação trabalho-estudo, mesmo em um momento de turbulência pela pandemia do COVID-19.

À minha família, por terem me proporcionado toda educação que foi necessária para que eu alçasse voos mais altos. Por serem constante torcida pelas minhas conquistas, mas acima de tudo, por respeitarem minhas escolhas e se preocuparem comigo, mesmo que à distância.

À Dandara, que sempre foi, é, e sempre será o espelho da minh'alma. Obrigada por me fazer acreditar em mim e por se fazer presente em todo e qualquer lugar.

Às amigas Carol e Naiara que foram apoios presentes e torcida constante, assim como Giovanna e Patrícia, que foram amparo e alimento (literalmente) nos momentos exaustivos de estudo e desgaste, sem as quais não seria possível a conclusão deste trabalho.

À Cristina, excelente profissional psicóloga, hoje amiga querida, que me acompanhou, orientou e amparou em um processo de autoconhecimento sem o qual eu jamais seria capaz de desenvolver as capacidades emocionais necessárias para percorrer a trajetória desta pesquisa.

Ao meu marido, por muitas vezes se despir do seu dia sobrecarregado para me amparar pelo meu. Por compreender minha ausência pelo tempo necessário dedicado aos estudos e trabalho. Por se preocupar com minha saúde física e emocional. Por acreditar em mim mais que eu mesma e por ser a maior testemunha das minhas abdicações e intenso crescimento durante o período deste curso de Mestrado. Obrigada por ser meu maior fã, assim como sou sua.

Aos meus filhos de 4 patas, Negão, Amora, Princesa, Pingo, Guapa e Isis, e outros animais que foram resgatados temporariamente, agradeço pela companhia nas viradas de noite, pelos aconchegos e distrações que suavizaram os momentos mais difíceis.

Agradeço a cada pessoa, ou animal, que me proporcionou momentos de aprendizagem ou de aconchego para que eu pudesse me desenvolver, como pessoa e profissionalmente de forma que este trabalho pudesse ser desenvolvido em toda sua complexidade.

Por fim, agradeço a mim mesma, por não ter desistido de mim.

"Continue a nadar, Continue a nadar, Continue a Nadar..." (Dory – Procurando Nemo)

“Não existem fatos, apenas interpretações.”

(Friedrich Nietzsche)

RESUMO

A Gestão por Competências é um paradigma contemporâneo a ser estabelecido nas configurações do novo modelo de Gestão Pública que visa um maior desempenho das organizações a partir da Gestão de Pessoas e, mais recentemente, ganhou foco na gestão da capacitação dos servidores públicos pelo Decreto 9.991/2019, alterado pelo Decreto 10.506/2020. Porém, apoiados em uma diversa e contraditória gama de definições sobre o tema e uma legislação não impositiva, muitas organizações públicas, especificamente IFES, encontram dificuldades para se adaptarem a esse estilo de gestão. Além disso, levando em consideração a figura indispensável dos gestores, que se relaciona de maneira mais próxima dos seus subordinados, a pesquisa tem o objetivo de compreender o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), a partir das suas percepções. Para tal foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, com a Chefe do Núcleo de capacitação e com os 33 servidores e ocupam cargos de gestão da Pró-Reitoria Administrativa da UFPEL. Somado a isso, também foi realizada a análise documental dos Planos de Trabalho de todos os gestores entrevistados. Como resultado foi possível identificar a necessidade de compreender a competência com sua noção mais ampla, qual sejam capacidades em ação em um contexto gerando entregas. Percebeu-se que o contexto da UFPEL se mostra favorável, porém necessitando de recursos materiais e de pessoas para tornar o ambiente mais propício à adoção do modelo. Também, foram apontados elementos que interferem no mapeamento de competências e planejamento das capacitações, como, por exemplo, a falta de sensibilização dos gestores sobre esse novo paradigma, informando-os sobre a importância e de que formas gerenciar as competências dos membros da sua equipe. Por fim, destaca-se que, por mais que os gestores não saibam exatamente quais os resultados são esperados deles, há uma compreensão ampla de que seus esforços suportam atividades essenciais para a manutenção das atividades da UFPEL e há um esforço individual que gera satisfação a estes gestores.

Palavras-Chave: IFES; Setor Público Federal Brasileiro; Gestão por Competências; Mapeamento de Competências; Competências Gerenciais.

ABSTRACT

Competency Management is a contemporary paradigm to be established in the configurations of the new model of Public Management that aims at a greater performance of organizations based on People Management and, more recently, has gained focus on the management of the training of public servants by Decree 9.991/2019, as amended by Decree 10.506/2020. However, supported by a diverse and contradictory range of definitions on the subject and non-imposing legislation, many public organizations, specifically IFES, find it difficult to adapt to this management style. In addition, taking into account the indispensable figure of managers, who are more closely related to their subordinates, the research aims to understand the process of identifying managerial competencies of managers of the Administrative Dean of the Federal University of Pelotas (UFPEL), based on their perceptions. For this, semi-structured interviews were used, with the Head of the Training Nucleus and with the 33 civil servants and hold management positions in the Administrative Pro-Rectory of UFPEL. In addition, a documentary analysis of the Work Plans of all the interviewed managers was also carried out. As a result, it was possible to identify the need to understand competence with its broader notion, which are capacities in action in a context generating deliveries. It was noticed that the UFPEL context is favorable, however needing material resources and people to make the environment more conducive to the adoption of the model. Also, elements that interfere in the mapping of competencies and training planning were pointed out, such as, for example, the lack of awareness of managers about this new paradigm, informing them about the importance and in what ways to manage the skills of their team members. Finally, it is noteworthy that, although managers do not know exactly what results are expected of them, there is a broad understanding that their efforts support activities essential to the maintenance of UFPEL activities and there is an individual effort that generates satisfaction to these managers.

Keywords: IFES, Brazilian Federal Public Sector; Competency Management; Skills mapping; Managerial Competencies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O encadeamento dos níveis da competência 17
Figura 2 - As dimensões da competência 18
Figura 3 - Visualização da constituição da competência 20
Figura 4 - Fluxo da pesquisa 38
Figura 5 - Organograma da Pró-reitoria administrativa (parte 1) 41
Figura 6 - Organograma da Pró-reitoria administrativa (parte 2) 42
Figura 7 - Organograma atualizado 43
Figura 8 - Níveis hierárquicos 45
Figura 9 - Divisão por áreas 46
Figura 10 - Divisão de grupos para entrevistas 47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-Perspectivas sobre competências 15
Quadro 2 - As competências gerenciais de Boyatizis (1982) 22
Quadro 3 -Etapas do mapeamento de competências por Brandão 27
Quadro 4 -Sistematização de estudos anteriores 28
Quadro 5 - Objetivos específicos x Técnicas de coleta de dados..... 39
Quadro 6 - Código de identificação x Função de gestão 44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados 59
Tabela 2 - Características: sexo x cargos de gestão 61
Tabela 3 - Níveis hierárquicos x Formação acadêmica 62
Tabela4 - Nível hierárquico X Tempo de trabalho (em anos) 63
Tabela 5– Percepção dos gestores do motivo que gerou a disponibilidade da vaga de gestão 65
Tabela 6- Percepção dos gestores sobre o que é competência 67
Tabela 7 - Análise das atividades do plano de trabalho: operacional, tática ou estratégica 69
Tabela 8– Percepção dos gestores de como perceber que alguém possui determinada competência 71
Tabela 9–Percepção dos gestores quanto a situação difícil ou desafiadora que passou como gestor 73
Tabela 10-Percepção dos gestores do que acreditam que devam ser capazes de fazer para ter êxito como gestor 76
Tabela 11 - Capacidades gerenciais mais importantes de um grupo de gestores da UFSC X UFPEL 78
Tabela 12 – Percepção dos gestores sobre o ambiente de trabalho 79
Tabela 13 – Percepção dos gestores sobre os motivos que geram o atual ambiente de trabalho 81
Tabela 14 – Percepção dos gestores quanto aos recursos e pessoas necessárias para gerir sua unidade 84
Tabela 15 – Percepção dos gestores de como tomou conhecimento das suas atribuições e responsabilidades 86
Tabela 16–Percepção dos gestores quanto aos resultados esperados das suas atividades como gestor 87
Tabela 17 – Percepção dos gestores sobre estar preparado para assumir o cargo de gestão e o motivo 92
Tabela 18 – Percepção dos gestores quanto a gestão de capacitações na UFPEL 94

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **6**
2 REVISÃO DA LITERATURA **12**
2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO 12
2.2 COMPETÊNCIAS: NOÇÕES, NÍVEIS E DIMENSÕES 14
2.2.1 A Competência nos Níveis Organizacionais **16**
2.2.2 Competências individuais e suas dimensões **17**
2.2.3 Competências Gerenciais **21**
2.2.4 O Mapeamento de Competências **25**
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DAS IFES 28
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFPEL 34
3 METODOLOGIA **37**
3.1 OBSERVAÇÃO: DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO, IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS 40
3.2 ELABORAÇÃO, PLANEJAMENTO E APLICAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS 46
3.3 ANÁLISE DOCUMENTAL 50
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS **51**
4.1 APRESENTAÇÃO DO PANORAMA DA GPC NA UFPEL: UM OLHAR DA CHEFE DO NÚCLEO DE CAPACITAÇÕES 51
4.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS GESTORES DA PRA 59
4.3 CAPACIDADES GERENCIAIS PARA ATUAÇÃO NA PRA 66
4.4CONTEXTO DE TRABALHO DOS GESTORES DA PRA 79
4.5 ENTREGAS DOS GESTORES ENTREVISTADOS 85
4.6 ELEMENTOS QUE INTERFEREM NA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DA PRA 91
CONSIDERAÇÕES FINAIS 97
REFERÊNCIAS **106**
ANEXOS **114**

INTRODUÇÃO

As diferentes mudanças globais nas formas de comércio e novas relações de trabalho se refletem nas organizações (PIRES; MACEDO, 2006). Um fator marcante que colaborou para essas mudanças ocorrerem foi o acirramento da competitividade entre as organizações, que, em busca de melhores resultados, veio estabelecer novos paradigmas à forma de gerir pessoas, com foco na performance profissional (FISCHER, 2002).

As organizações públicas, não estão isentas à estas mudanças. Segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 12), "a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem". Dessa forma, a administração pública também está inserida nesse contexto de mudanças globais, que trazem reflexões sobre como melhorar a performance dos serviços oferecidos pelo do governo (ORMOND; LÖFFLER, 1999) e a gestão de pessoas no serviço público, também teve que ressignificar suas funções para acompanhar essas mudanças.

Neste caminho podemos perceber que ao longo do tempo a Administração Pública Brasileira passou por várias mudanças na forma de fazer a gestão do que é público, principalmente na forma de gerir pessoas. Essas reformas, apresentaram quatro momentos marcantes. O primeiro deles, ocorre durante a década de 30, com o objetivo de dirimir as práticas patrimonialistas, onde foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, que mudou a forma de ingresso, de indicação para concurso público, classificou os cargos, estruturou o quadro de pessoal e baseou o sistema em méritos e medidas para incentivas a profissionalização do servidor (PIRES et al., 2005).

A segunda onda de mudanças, por volta de 1960, trouxe atividades como a descentralização, a coordenação e o planejamento de ações, controle e delegação de responsabilidades (CARVALHO et al., 2009) e com um olhar voltado à gestão dos servidores foi criado o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) (SILVA; MELLO, 2013). Essas ações foram implementadas e firmadas a partir de várias Leis e decretos, de forma a nortear o caminho das mudanças.

A terceira onda de mudanças, entre as décadas 1980 e 1990, é marcada pela nova Constituição Federal em 1988, tornando obrigatório o concurso para a seleção de servidores públicos e permitindo indicação apenas para cargos de confiança (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Além disso, um novo sistema para centralizar as informações dos servidores surgia, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), que é utilizado até hoje (OLIVEIRA; SILVA, 2011). Até o momento não haviam sido abordados temas como a motivação, a formação e a capacitação dos servidores (PIRES et al., 2005).

Na quarta e última onda de mudanças, que se inicia em meados da década de 1990, é que foi estabelecida a criação de escolas de governo com o objetivo de aperfeiçoar os servidores, de forma que demonstra uma preocupação com a valorização dos servidores (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Nesse contexto, as instituições públicas vivem uma nova situação organizacional onde os cidadãos estão a cada dia mais exigentes em suas demandas, e os saberes da organização devem estar alinhados à necessária coordenação do comportamento de seus membros. Isso faz com que um novo modelo de Gestão Pública seja pensado e adotado, um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando as particularidades de cada esfera (SILVA; MELO, 2013).

É com esse pensamento que em 2006, a partir do Decreto 5.707/06, foi regulamentado a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para todos os servidores da esfera Federal da Administração Pública, com o objetivo de elevar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos a partir de uma nova forma de gestão baseada em resultados e indica a Gestão por competências como modelo a ser usado para a Gestão de Pessoas (PANTOJA et al., 2012).

Mas, de forma muito diferente das empresas privadas, onde a lógica das competências está vinculada à efetividade, ao desempenho econômico-financeiro e à competitividade, para as organizações públicas, o desenvolvimento dos servidores está vinculado à efetividade na mobilização de recursos e na prestação de serviço direcionados para o interesse público e o bem-estar social (LIMA; DA SILVA, 2015). Com objetivos tão diferentes é possível compreender que existem obstáculos que podem comprometer a implantação desse modelo de gestão (SILVA; MELO, 2013), que necessitará de adequações e pode ser desafiador.

Além disso, ao aparecerem modelos de gestão utilizando como base a noção de competência e a utilização deste termo nas organizações, várias concepções sobre o que é a competência foram surgindo (MCLAGAN, 1997) de forma que às vezes se referiam a competência como um resultado (o que é feito) e em outros momentos como um processo (como se faz) (ROWE, 1995; BERGENHENEGOUWEN; HORN; MOOIJMAN, 1997). E essa falta de homogeneidade conceitual relacionada ao tema acaba impactando numa dificuldade na

implantação dessa forma de gerir, agravando a difícil tarefa de avaliar ou medir competências (GARAVAN; MCGUIRE, 2001; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Os resultados apresentados pelos relatórios do Tribunal de Contas da União (TCU), em 2017 e 2018, podem apresentar um pouco da situação da Gestão de Pessoas nas organizações públicas federais, após 12 anos do decreto instituindo o novo modelo por competências. Os relatórios apresentam que o perfil da gestão de pessoas, na maior parte das organizações, ainda é limitado às questões normativas, de forma a cumprir com normas e regulamentos da gestão de recursos humanos como licenças, férias, folha de pagamento e processos administrativos (TCU, 2018).

Os dados presentes dos relatórios apontam que, em 2018, 64% das organizações públicas tem baixa capacidade de gerir pessoas, o que apresentou uma evolução de apenas 5% em relação a 2017, quando 69% se autoavaliavam com dificuldades nesta área. (TCU, 2018 – Relatório complementar). Outro ponto evidenciado é que a seleção de gestores, que deveria ser feita a partir de perfis profissionais definidos, não representa nem um quinto das organizações públicas avaliadas. E apenas 6% têm algum tipo de iniciativa para garantir a disponibilidade de sucessores (TCU, 2018).

Para o TCU a situação é preocupante, pois as pesquisas indicam que a falta de competências requeridas pode ser agravada pela saída inesperada ou por aposentadoria e que há desperdício quando as organizações contratam pessoas sem conhecer a real necessidade ou com perfil profissional inadequado (TCU, 2018).

Com relação à gestão por competências, o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), do ano de 2010, aponta que há um baixo número de organizações públicas federais brasileiras que estão conseguindo nortear a gestão de pessoas por competências. Esta informação não está presente nos relatórios do TCU, pois não se identifica quantas ou se, essas organizações adotaram a Gestão por competências como modelo para a gestão de pessoas. O que fica evidente é que, se dizem usar, estão tendo dificuldades para fazer da maneira mais assertiva.

De forma a apontar caminhos para a implantação do novo modelo, a presidente da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, Amaral (2006), aponta como fundamental a figura do Gestor, para que eles possam ser sensibilizados e que haja a transmissão da ideia de "liderança responsável", onde são envolvidos não só os cargos de diretores, mas assessores, gerentes, supervisores entre outros níveis de gerência nas organizações públicas. Ela explica

que, para a ENAP, o líder é a pessoa com capacidade de, mesmo com desafios a superar: consiga levar a administração pública nacional a refletir características de um mundo já globalizado e estar disposto para ajudar com as reformas iminentes e imperativas (AMARAL, 2006).

Mais recentemente, o Decreto 9.991/2019, retira a GPC como instrumento obrigatório da PNDP, o que acaba sendo um desincentivo à implantação do modelo, mas ainda solicita que o diagnóstico das necessidades de capacitação, seja feito preferencialmente pelo modelo de competências. O decreto faz ainda duas referências importantes: a primeira ao fato de apontar os gestores públicos como peças-chave para a GP, sejam eles de qualquer hierarquia, por serem responsáveis por propulsionar o desenvolvimento e a qualificação de seus subordinados (BRASIL, 2019), assim como Amaral (2006), já havia indicado; e a segunda, ao apresentar a intenção de utilização as estruturas das universidades como centros de desenvolvimentos dos servidores federais (BRASIL, 2019), fazendo com que as IFES se tornem atores mais centrais neste cenário de disseminação de uma Gestão Pública, mais focada em desenvolver seus servidores com foco nas competências.

A partir de todos os argumentos relatados, o tema central deste estudo foi definido como a identificação de competências gerenciais no contexto da Universidade Federal de Pelotas, que é uma IFE, estabelecida na Região Sul do Brasil, que não implementou o modelo de gestão por competências e não realiza o planejamento de suas capacitações a partir do diagnóstico de competências (FROTA, 2014; RODRIGUES, 2016). O *Campus* da UFPEL é constituído de 5 *Campus* em duas cidades (Pelotas e Capão do Leão), além de 42 polos de apoio, distribuídos pela região Sul do Brasil, com objetivo de apoiar atividades dos cursos EAD.

Toda essa estrutura tem sua administração feita por 8 Pró-Reitoria, sendo uma delas a Pró-Reitoria Administrativa (PRA), a qual tem a principal finalidade garantir o pleno funcionamento das atividades administrativas, incluindo a gestão financeira, material, patrimonial, contratual e de infraestrutura, incluindo transporte e manutenção das instalações físicas, de toda a Universidade. A PRA deve ser capaz de oferecer todas as condições necessárias para o funcionamento da universidade, de forma a proporcionar condições adequadas para que o ensino, entrega final da UFPEL para a sociedade, seja tal qual da máxima qualidade possível.

Sendo assim, a partir da investigação do processo de construção do mapeamento de competências, este estudo tem o objetivo de compreender o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal

de Pelotas (UFPEL), a partir das suas percepções. Para isso foram definidos objetivos específicos: atualizar as informações sobre o panorama da GPC na UFPEL; identificar as capacidades gerenciais para atuação na PRA; caracterizar o contexto de trabalho dos gestores da PRA; identificar as entregas necessárias aos gestores da PRA; e analisar os elementos que interferem na identificação das competências gerenciais da PRA.

Destaca-se a viabilidade da pesquisa visto que a autora, foi servidora vinculada as IFES, e, no momento da pesquisa, se encontrava lotada na UFPEL, desenvolvendo suas atividades na Seção de Pagamentos da PRA. Sendo assim, a autora além de ter um conhecimento empírico do contexto de trabalho onde a pesquisa se deu, possuía uma afinidade com todos os servidores entrevistados, gerando assim um ambiente de confiança para os entrevistados relatarem suas percepções. Além disso, o fato de a autora ser servidora da mesma IFE e compartilhar o ambiente de trabalho, traz uma contribuição e motivação pessoal com relação ao tema, que objetiva o desenvolvimento dos servidores.

Além disso, por mais que existam estudos à cerca da Gestão por Competências, as diversas possibilidades de trilhar as investigações sobre este tema, a partir da falta de consenso sobre as noções, além do fato de se ter pouca compreensão sobre a implantação no contexto das Instituições Federais de Educação, este estudo apresenta relevância teórica pelo alargamento destas discussões. Também é importante ressaltar a necessidade da compreensão e análise do contexto da organização e do servidor, de forma a fazer parte da identificação das competências, assim como as capacidades e as entregas, de forma a trazer mais contribuições no plano teórico.

A respeito da contribuição empírica e prática, a gestão de pessoas por competências nas universidades federais tem o foco de melhorar o desempenho dos servidores de forma a desenvolver suas competências com o objetivo de proporcionar maior qualidade na entrega do serviço. Somado a isso, tendo como foco os gestores, apontados como fundamentais para a implementação do novo modelo, traz contribuições conceituais e empíricas para a UFPEL, que ainda não tem planos concretos para a implementação da GPC, mas precisa se adaptar as normativas legais. Sendo assim, trata-se de uma possibilidade de a UFPEL prevalecer-se dos resultados para dar início ao processo de planejamento de mapeamento de competências dos gestores.

Assim, a partir de tais argumentos, o estudo se justifica pela relevância que apresenta sobre o tema, pela necessidade de implantação trazidas pelas legislações vigentes e pelo tipo de

análise que, até o momento, não foi realizado nesta organização, ainda pouco familiarizada com este conceito.

Desta forma, inicialmente o estudo busca sistematizar leituras e verificá-las em uma unidade de análise. Após foi possível elucidar o contexto e a evolução no tempo para o advindo da gestão por competências no serviço público, nos trechos da Introdução e no segundo capítulo. A seguir foram organizadas as noções que se tem sobre a competência, seus níveis e dimensões. Além disso, foi abordado de forma mais específica as competências gerenciais por serem parte do objeto de estudo e trazidos os apontamentos sobre os modelos de mapeamentos de competências. A partir de revisões da literatura, foram contextualizados os panoramas da GPC nas IFES e em especial na UFPEL, local que abriga este estudo.

Assim, o estudo pode ser caracterizado como qualitativo exploratório, e utilizou como métodos de coletas de dados a análise de documentos da organização e entrevistas, individuais e em grupo, com os servidores da PRA, além de uma entrevista com a Chefe do Núcleo de Capacitação da UFPEL. Foram explorados os métodos utilizados para análise dos dados que são relatados na sequência, de forma a caracterizar o contexto de trabalho, identificar as entregas necessárias e analisar os elementos que interferem na identificação das competências gerenciais da PRA, a partir da perspectiva dos próprios gestores. E por fim as considerações finais acerca do tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Dentre as mudanças que ocorreram na Administração Pública brasileira, destaca-se a quarta e última a qual apresenta uma característica mais gerencialista, demarcada no contexto da Gestão de Pessoas, pelo Decreto 5.707/06, onde foi regulamentado a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para todos os servidores da esfera Federal da Administração Pública, com o objetivo de elevar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos a partir de uma nova forma de gestão baseada em resultados e indica a Gestão por competências como modelo a ser usado para a Gestão de Pessoas (PANTOJA et al., 2012).

De forma mais recente, o Decreto 9.991/2019, retira a GPC como instrumento obrigatório da PNDP, o que acaba sendo um desincentivo à implantação do modelo, mas ainda solicita que o diagnóstico das necessidades de capacitação, seja feito preferencialmente pelo modelo de competências.

O decreto faz ainda uma referência importante ao pontuar a necessidade de capacitação para os servidores que estão em cargos de gestão (BRASIL, 2019a):

> Art. 4º O PDP conterá:
> I - a descrição das necessidades de desenvolvimento que serão contempladas no exercício seguinte, incluídas as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão;

Isto somado à Instrução Normativa 201, de 11 de setembro de 2019, que aponta os gestores, de qualquer hierarquia, como responsáveis por propulsionar o desenvolvimento e a qualificação de seus subordinados, os coloca como peças-chave para uma GP mais próxima dos servidores (BRASIL, 2019b):

> Art. 16. Na execução do PDP, compete à chefia imediata do servidor:
> I - estimular a participação de todos os servidores sob sua gestão nas ações de desenvolvimento ofertadas pelo órgão ou entidade;
> II - acompanhar a eficácia da ação de desenvolvimento na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos pelos servidores; e
> III - apoiar o servidor na disseminação do conhecimento obtido nas ações de desenvolvimento.

Além disso, a Instrução Normativa 201/2019 aponta que o papel das unidades de gestão de pessoas dos órgãos é o de dar apoio aos gestores, de forma que estes possam atuar de forma sinérgica e planejada (BRASIL, 2019b):

> § 3º A unidade de gestão de pessoas do órgão ou da entidade e as suas escolas de governo, quando houver, são responsáveis pelo PDP perante o órgão central do SIPEC e apoiarão os gestores e a autoridade máxima do órgão ou da entidade na gestão do desenvolvimento de seus servidores, desde o planejamento até a avaliação.

O Decreto 9.991/2019 também faz um recorte da GPC quando, diferente do decreto n° 5.707/2006, não indica a utilização do modelo, e sim especifica que deverá ser utilizada, preferencialmente, a identificação das competências, para que possa ser feito o planejamento das capacitações (BRASIL, 2019a):

> § 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências.
> § 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

Como sustentação do argumento de que a discussão e implantação por competências é necessária no contexto da gestão pública brasileira, foi publicado um Decreto mais recentemente em 02 de outubro de 2020, que altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. (DECRETO Nº 10.506, DE 2 DE OUTUBRO DE 2020). Destacam-se alguns elementos a respeito desse documento: os cursos de desenvolvimento serão planejados por Escolas de Governo do Poder executivo federal; cada órgão elaborará anualmente um PDP, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores, relacionados ao alcance dos objetivos institucionais; há menção sobre gestão das competências dos servidores; e existe a ideia de propor a uniformização de diretrizes "transversais de desenvolvimento de pessoas em articulação com as demais escolas de governo e unidades administrativas competentes do Poder Executivo federal. (BRASIL, 2020)".

Destaca-se ainda que de acordo com o Art. 14 (BRASIL, 2020):

> "Art. 14-A. As escolas de governo terão autonomia para:
> I - decidir sobre a priorização das necessidades de desenvolvimento de competências específicas contidas nos respectivos PDP; e
>
> II - planejar, organizar e executar a elaboração e a oferta de ações, a fim de atender às necessidades mais relevantes de desenvolvimento de competências transversais e finalísticas contidas em seus PDP.

> Parágrafo único. As escolas de governo ofertarão, sempre que possível, vagas em sua grade de cursos para servidores que não pertençam ao quadro de pessoal do órgão ou da entidade ao qual a escola está vinculada." (NR)

Desta forma, outros processos existentes na Gestão de Pessoas como: ingresso de novas pessoas, a alocação das pessoas na organização, a remuneração e retenção de pessoas e, por fim, o monitoramento e controle de desempenho (DUTRA, 2016), não são abordados, sendo o detentor de foco neste decreto, o processo de desenvolvimento de pessoas, a partir da identificação por competências.

Para que seja possível abordar a identificação das competências, também chamada de mapeamento, é necessária uma elucidação inicial sobre as possíveis noções de competência, que apresentam uma falta de consenso, de forma a dificultar aos processos de implantação (GARAVAN e MCGUIRE, 2001; BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2008). Para isso, neste capítulo, serão abordados os conceitos sobre as noções de competências, seus níveis e dimensões. Além disso, levando em consideração o foco nos gestores, também será abordada a diferenciação das competências técnicas e gerenciais, de forma a compreender que existem diferentes capacidades necessárias aos gestores. E no fim deste capítulo, serão expostos métodos de mapeamento de competências utilizados.

2.2 COMPETÊNCIAS: NOÇÕES, NÍVEIS E DIMENSÕES

Inicialmente a denominação ‘Competência’ era comumente alocada em uma percepção jurídica, que significava delegação ou responsabilidade para julgamento, ou para emitir pareceres (ISAMBERT-JAMATI, 1997). As bases teóricas e metodológicas do construto competências no trabalho e nas organizações aparecem a partir da década de 1970, quando foi abordado na área da Psicologia Organizacional por Gilbert e McClelland. A partir desse período, o tema tem sido explorado progressivamente e vem se constituído uma importante categoria de estudos sobre a qual parece haver crescente interesse por parte das organizações e dos pesquisadores (BRANDÃO, 2007; MONTEZANO; SILVA; COELHO JR., 2015).

Ao aparecer modelos de gestão utilizando como base a noção de competência, e a utilização deste termo nas organizações, várias concepções sobre o que é a competência, foram surgindo, de acordo com McLagan (1997).

Essa variedade de conceitos vem desde a literatura seminal e, a partir de uma gama de possibilidades de interpretações, foi possível identificar duas correntes de interpretação mais proeminentes (DUTRA, 2004; MCLAGAN, 1997; BITENCOURT E BARBOSA, 2004; RUAS et al., 2005).

Uma, compreende a competência como um agrupamento de qualidades ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar um trabalho específico ou passar por uma determinada situação. Esta vertente é mais utilizada por autores norte-americanos como McClelland (1973) e Boyatzis (1982). Já a outra, mais utilizadas por autores franceses, como Le Boterf (1999) e Zarifian, (1999), compreende a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Nos últimos anos, pode-se ver o surgir de uma vertente integradora que une as duas vertentes já existentes, associando a competência como atributos pessoais que se relacionam com o contexto no qual são postos em prática. Esta vertente foi defendida primeiramente por Gonczi (1999). A partir desta nova visão, Carbone et al. (2005) apresenta a competência não mais como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes imprescindíveis para exercer uma atividade, mas como a expressão destes atributos no contexto, como o desempenho expressado pela pessoa levando em consideração as entregas realizadas.

A partir das elucidações sobre as noções de competências trazidas por vários autores, De Freitas e Odélius (2018) elaboraram um quadro de forma a facilitar a visualização da correlação da perspectiva, do conceito e dos indivíduos precursores de tal corrente, que foi adaptado para este trabalho e está apresentado a seguir no Quadro 1.

Quadro 1-Perspectivas sobre competências

Perspectiva	Conceitos de Competências	Precursores
AMERICANA Ênfase em atributos pessoais.	Conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que permitem ao indivíduo, ocasionalmente, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior, ou lidar com uma dada situação.	McClelland (1973) e Boyatzis (1982)
FRANCESA Ênfase no desempenho entregue e no contexto.	Conjunto de realizações produzidas por indivíduo em determinado contexto de trabalho e não um conjunto de atributos de uma pessoa.	Zarifian (1999) e Le Boterf (1999)

INTEGRADORA Ênfase em atributos pessoais, no desempenho entregue e no contexto.	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.	Gonczi (1999)

Fonte: Adaptado de De Freitas e Odélius, 2018, p. 4

Assim, para efeito desta pesquisa, será seguida a linha integradora, na qual o conjunto de capacidades em um determinado contexto que gere entrega, pode ser considerado competência.

Porém, essas competências não são exclusivamente expressas por um indivíduo. Alguns autores associam a noção de competência apenas a pessoas, no nível individual, mas outros o fazem a nível de equipes de trabalho ou mesmo à organização por inteiro. Neste sentido entende-se que as competências podem se apresentar tal qual seus níveis organizacionais, para tanto, abre-se a discussão a seguir sobre os diferentes níveis de competências.

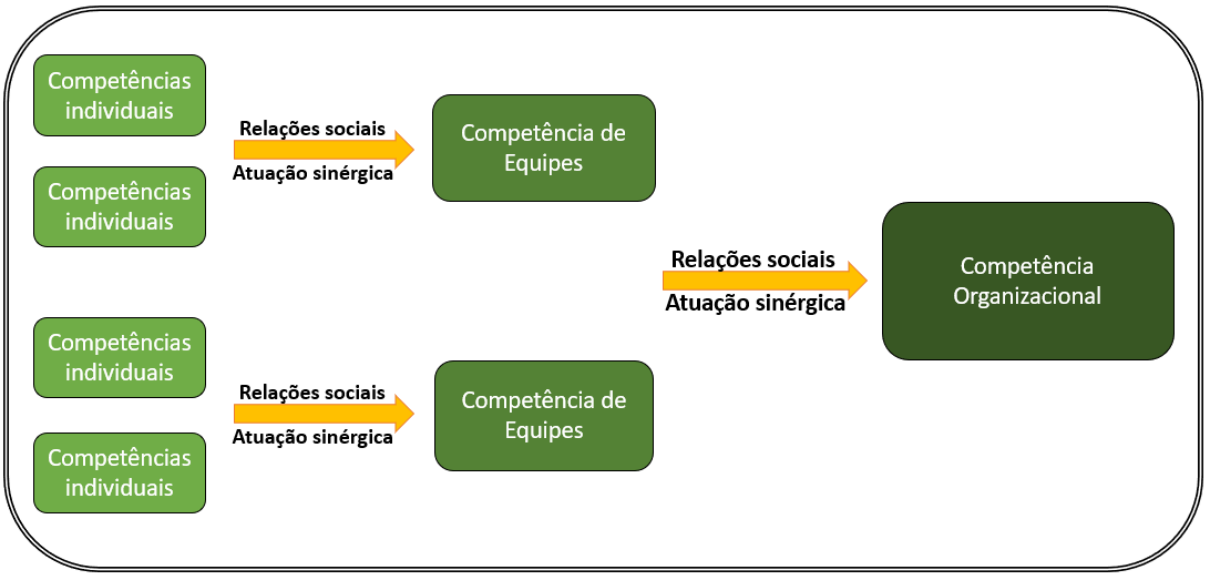
2.2.1 A Competência nos Níveis Organizacionais

Iniciando por Zarifian (1999) que enfatiza que deve ser considerada a dimensão da equipe no processo produtivo. Para ele, há uma ou mais competências coletivas que se originam em cada grupo de trabalho, e que representam mais do que a soma das competências individuais dessas pessoas. De forma a concordar com Zarifian, Le Boterf (1999) atenta para o fato de que, é a partir de relações sociais que são estabelecidas em um grupo e da sinergia entre as competências individuais, que se expressa a competência de uma equipe de trabalho. Ainda nesta linha, Durand (2000) sugere que a soma de competências, crenças, valores e outras relações existentes em um grupo, influenciam no desempenho desta como equipe.

Já Prahalad e Hamel (1990), ampliam o conceito abordando a competência em um nível organizacional, descrevendo-a como uma característica da organização que a leva a alcançar seus objetivos de forma eficaz. Também é possível relacionar a competência organizacional a um atributo da organização que a faz efetiva (GREEN, 1999) ou a um saber que a empresa acumulou ao longo de sua existência, que lhe confere competitividade (ARRÈGLE, 1995).

A figura abaixo foi elaborada a partir dos autores já apresentados, de forma a facilitar a visualização do encadeamento das competências em seus níveis: individual, equipe e organizacional.

Figura1 - O encadeamento dos níveis da competência



Fonte: Elaborado pela autora (2019). Considerando Zarifian e Le Boterf (1999) e Prahalad e Hamel (1990).

A partir desta revisão e de acordo com Robbins (1999), é possível representar distintamente três níveis de competências:

- Macroorganizacional ou simplesmente organizacional – que compreende a organização por completo;
- Mesoorganizacional ou grupal ou - que se limita a compreensão dos grupos e equipes de trabalho.
- Microorganizacional ou individual - que compreende características psicossociais do indivíduo e de que formas corroboram no contexto organizacional.

As que compreendem competências Individuais podem ainda ser analisadas por suas subdivisões em dimensões que, ao longo do tempo, foi se tornando mais subjetiva, visto que foi refletindo a complexidade crescente das organizações.

2.2.2 Competências individuais e suas dimensões

É possível perceber que autores mais seminais, como Heider (1958) determinam que a competência tem dois elementos: o poder (ser capaz) e a intencionalidade, que isolados não são suficientes para determinar a ação. Enquanto a capacidade está relacionada com as dimensões conhecimentos e habilidades, que tornam a pessoa capaz de realizar algo, a intencionalidade está relacionada ao que a pessoa tenta fazer e com a intensidade que tenta fazê-lo (HEIDER, 1958), a atitude.

A figura a seguir esquematiza as dimensões e as exemplifica em ações de forma a facilitar a compreensão.

Figura2 - As dimensões da competência



Fonte: Adaptada pela autora a partir de Durand (1998, p.10).

Logo o conhecimento, relacionado ao "saber o que" e ao "porque fazer", pode ser compreendido como o aglomerado de informações assimiladas e estruturadas por cada ser, que lhes permite "entender o mundo" (DURAND, 2000).

A Habilidade está relacionada a saber como fazer algo (GAGNÉ et al., 1988). Durand, (2000) define como a capacidade que a pessoa tem de utilizar os conhecimentos adquiridos em uma ação. Tem a ver com as ações que são realizadas a partir do processamento de informações, como a resoluções de problemas, por exemplo (PRIMI et al., 2001).

Como terceiro pilar ou dimensão da competência, a atitude pode ser descrita como uma predisposição da pessoa para reagir, de forma positiva ou negativa, a partir do momento em que haja um estímulo (BOWDITCH; BUONO, 1992). A partir destes autores pode-se inferir que a atitude, como característica humana, interfere na forma de agir da pessoa, se aproximando ao que Heider (1958) chamou de "desejar" e que Durand (2000) nominou de "querer fazer".

Bruno-Faria e Brandão (2003) ainda relatam em seus estudos, evidencias de que quanto maior a escolaridade, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências, levando em consideração que pessoas que têm maior escolaridade provavelmente passaram por mais situações de aprendizagem levando-as a adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes.

Mas ao longo do tempo, foi percebido que a divisão não era tão evidente, e que esses três pilares (conhecimentos, habilidades e atitudes) se complementam entre si e são interdependentes também.

Isso pode ser sustentado por pesquisas como a de Sansone (1986) que evidenciou que uma pessoa que tinha conhecimento dos níveis de competência esperados em seu trabalho era influenciada por essa informação, e acabava avaliando suas próprias competências de forma diferente do que se não soubesse, e ainda mudava a forma como ela se reagir para demonstrar ter essas competências esperadas. Ou seja, o conhecimento afeta a atitude. Nesta mesma linha de pensamento, Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), para demonstrar habilidade é inerente ter algum tipo de conhecimento de forma precedente. E por fim, de acordo com Pozo (2002), o envolvimento da pessoa com o trabalho (atitude) influência da disposição para aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades.

Mais recentemente, Prahalad & Hamel (1990) e Zarifian (1999) apontam a necessidade de perceber as competências a partir da ação das pessoas frente a situações no ambiente funcional, que podem ocorrer e que convêm ser utilizada como elo entre formas de agir e a estratégia da organização.

Nessa perspectiva, as competências são reveladas quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se deparam, precisando da ação para que possa ser reconhecida (ZARIFIAN, 1999). Além disso, pode-se depreender também que conhecimentos, habilidades e atitudes, que se apresentam dentro de determinado contexto organizacional, devem agregar valor social e econômico a pessoas e organizações (DURAND, 1998; FREITAS; BRANDÃO, 2006; SANTOS, 2008). Dessa forma, não é suficiente que as pessoas detenham

determinadas qualidades, se não as pões em prática, de maneira a aumentar o desempenho da área ou organização onde trabalha, ou seja, se não gera uma entrega.

Embora, na prática organizacional, as decisões sobre as pessoas sejam tomadas em função do que elas entregam para a organização, observamos que os sistemas formais de gestão, em geral, baseados no conceito de cargos e funções, veem os profissionais pelo que fazem, por seu tempo na organização ou por sua formação. Esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão, pois ao olhar as pessoas considerando suas atribuições e não suas entregas, cria-se uma lente que distorce a realidade (DUTRA, 2013)

Para Carbone et al. (2005), elucidações deste tipo trazem uma aceitabilidade tanto no meio acadêmico como no organizacional, pois além de considerar as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) também associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou em uma estratégia organizacional.

Na Figura 3 é possível visualizar a construção da competência a partir dos elementos que a compõem, baseando-se nas ideias dos autores mais recentes apresentados.

Figura3 - Visualização da constituição da competência



Fonte: Elaborado pela autora (2019). Considerando Sarate, (2008); Carbone e cols. (2005).

Dessa forma, o conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes, está relacionado às capacidades ou ao que as pessoas são capazes de fazer, enquanto o contexto é compreendido como espaço social onde operam a organização e as condições laborais, bem como as relações socioprofissionais (DA SILVEIRA MAISSIAT et al., 2015) abrangendo a organização do trabalho, as condições de trabalho e as relações socioprofissionais dos trabalhadores (FERREIRA; MENDES, 2003) e a entrega, que se caracteriza pelos resultados ou contribuições

que agregam valor social e econômico tanto às pessoas como para as organizações (DURAND, 1998; FREITAS; BRANDÃO, 2006; SANTOS, 2008).

Há uma compreensão de que, em sua origem, as competências individuais foram imaginadas como atributos de um gestor ideal, com um estoque de conhecimentos habilidades e atitudes, porém atualmente, são compreendidas como a capacidade de entrega do indivíduo, em outras palavras: a qualidade de atingir os resultados esperados e de agir de forma condizente diante dos fatores do contexto como o aumento das limitações do ambiente ou de complexidades dos sistemas (SARATE, 2008).

Foi a partir de Boyatizis, autor considerado precursor do fenômeno, que começaram a se estabelecer distinções entre as competências gerenciais e as demais competências individuais. Ele defendia que competências eram 'comportamentos observáveis' que guiavam as organizações a elevar seus desempenhos, justificando assim, a formação gerencial (PELISSARI; GONZALEZ; VANELLE, 2011; BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

Dando sustentação a essa divisão, Spencer e Spencer (1993), apontam a necessidade de identificar os atributos das pessoas que ocupam funções de gerência, de forma a avaliar e selecionar quais são as mais adequadas para o cargo.

Outros estudos sobre as Competências gerenciais obtiveram mais importância não só por pesquisadores quanto pelas organizações também quando se o desempenho dos gestores passou a ser relacionado, de forma a influenciar, positiva ou negativamente, o desempenho de seus subordinados, como consequência, impactando nos alcances dos objetivos estratégicos organizacionais, de acordo com autores como Spencer e Spencer (1993); Santos (2001); Bitencourt (2002) e Oderich (2005).

Destaca-se que as competências gerenciais representam categoria importante para o presente estudo, pois a pertinência ou necessidade desta para um indivíduo que se encontra em cargos de gerência, constitui o objetivo desta investigação. Assim, a seguir será apresentada a discussão a respeito desse nível de competência, relacionado ao indivíduo, mas especificamente destinada aos que ocupam cargos de chefia.

2.2.3 Competências Gerenciais

A nomenclatura "competências gerenciais" apareceu pela primeira vez em 1982, Richard Boyatizis em seu livro, *The competent manager: a model for effective performance*, compartilhada das suas descobertas e do levantamento de 21 competências que cabiam a um gestor ideal (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012) que são apresentadas no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - As competências gerenciais de Boyatizis (1982)

COMPETÊNCIAS	DIMENSÃO
Orientação eficiente Produtividade Diagnóstico e uso de conceitos Preocupação com impactos (proativo)	METAS E GESTÃO PELA AÇÃO
Autoconfiança Uso de apresentações orais Pensamento lógico Conceitualização	LIDERANÇA
Uso de poder socializado Otimismo Gestão de grupo Autoavaliação e senso crítico	RECURSOS HUMANOS
Desenvolvimento de outras pessoas Uso de poder unilateral Espontaneidade	DIREÇÃO DOS SUBORDINADOS
Autocontrole Objetividade perceptual Adaptabilidade Preocupação com relacionamentos próximos	FOCO EM OUTROS CLUSTERS
Memória Conhecimento Especializado	CONHECIMENTO ESPECIALIZADO

Fonte: Adaptada de Brito, Paiva e Leone (2012, p. 197).

Para Godoy e D'Amelio (2012), por exemplo, a competência gerencial é distinta da apresentada por outras pessoas da organização, visto que o gerente deve, a partir de influência e forma de liderar, reunir forças para alcançar as metas estabelecidas. Desta forma há

claramente uma gama de competências que contém maior carga de responsabilidade, pois lida com relações interpessoais.

Mas de forma a compreender melhor as características dos gestores, De Freitas (2016), em uma de suas pesquisas, analisou 46 estudos sobre competências gerenciais, e conclui que não há uma definição exata sobre quais são as competências gerenciais necessárias a um gestor. Esta conclusão é importante, pois complementa os dados já trazidos anteriormente e nos remete a definição de competência que foi assumida para esta pesquisa, na qual o contexto organizacional interfere diretamente na verificação das necessidades das capacidades que cada pessoa deve demonstrar.

Com relação à hierarquia, não é necessário que o gerente seja o diretor geral, para que seja necessário que desenvolva competências gerenciais. Desde que ele tenha que tomar decisões, é indiferente ou tamanho do setor, ou sua posição hierárquica na organização, ele estará exercendo uma função de gestor da mesma forma que o presidente geral (DRUCKER, 1974).

Alguns têm uma visão mais limitada como Hatakeyama (1995), por exemplo, que só considera como gerente, aqueles que fazem a gestão de um aglomerado de pessoas, ou como Cockerill (1994) que discorre sobre a divisão de forma que as competências técnicas sejam aquelas relacionadas diretamente a operacionalização das atividades, sem que haja a necessidade de gerir, enquanto as gerenciais, são aquelas inerentes as funções de pessoas que supervisionam ou gerenciam outras pessoas, como exercício formal de liderança. Estes atrelam a figura do gestor à necessidade de terem subordinados.

Já com outro ponto de vista, Lopes et al. (2010) elencam as habilidades dos gestores, a partir de Katz, como técnicas (ter conhecimento específico ou saber operar instrumentos indispensáveis), humanas (saber incentivar o trabalho em equipe e incentivar a cooperação) e conceituais (visão sistêmica da organização, ser capaz de tomar decisões complexas). Ou seja, não é obrigatório que o gestor tenha subordinados, e sim que ele tenha responsabilidades que o diferencie dos outros trabalhadores.

A partir da análise desses e outros autores, De Freitas (2016) define da forma mais ampla possível as Competências Gerenciais:

> [...] são comportamentos observados ou potenciais, por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar tanto seus conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles quanto seus atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada. (DE FREITAS, 2016, p.5)

Mas os gestores de diferentes níveis hierárquicos não apresentam as mesmas capacidades ou complexidades. Quem afirma isso é Katz (1955), quando sugeriu divisões em habilidades técnicas (especializadas e relativas à área de atuação); habilidades humanas (relativas ao trabalho em equipe e cooperação); e habilidades conceituais (relacionadas à visão sistêmica e às complexidades dos aspectos internos e externos à organização), onde quanto mais alto o nível administrativo, mais habilidades conceituais sejam necessárias, à medida que desce o nível na hierarquia, mais das técnicas, e mantendo o nível intermediário (tático) necessita da expressão das três habilidades.

Da mesma forma, Anthony (1965) agrupa e descreve os níveis hierárquicos, classificado quanto à atividade administrativa a que pertence:

- Nível operacional – relacionado à utilização eficaz e eficiente dos recursos existentes para a execução das ações. As decisões deste nível estão direcionadas ao controle operacional, onde os procedimentos são geralmente muito estáveis e exigem respostas imediatas;
- Nível tático – relacionado à previsão e a necessidade de adquirir os recursos necessários para que as atividades sejam feitas. As decisões deste nível estão direcionadas mais a um controle administrativo que decide sobre como serão operacionalizadas as atividades e estabelecer regras para as rotinas da operação. Há uma necessidade de informações para este nível sobre o funcionamento planejado (normas, expectativas, pressupostos) e até onde estão os limites de variações das atividades;
- Nível estratégico – Relacionado ao desenvolvimento de estratégias que levem ao alcance dos objetivos macro da organização. As decisões deste nível estão voltadas para definir objetivos, políticas e critérios gerais para orientação da organização.

Assim como nos níveis hierárquicos há competências gerenciais que são diretamente atreladas à Organização. Sendo as organizações diferentes umas das outras, há uma necessidade de que o gestor desenvolva competências gerenciais que estejam alinhadas com as necessidades do contexto organizacional no qual está inserido, para que ele possa gerar resultados que

estejam de acordo com as estratégias da organização (MOTTA, 1991).

Entrando na seara da dicotomia público-privada, Pacheco (2002) faz uma comparação entre Gestores públicos e gestores de iniciativas privadas, explicando que para o Gestor público há uma maior complexidade das competências gerenciais requeridas levando em consideração que há uma gama maior de atores envolvidos, que os interesses envolvidos são difusos e contraditórios e é responsabilidade do gestor discernir para o equilíbrio de todos esses interesses de forma a atingir o objetivo da organização para o bem público.

Ainda sobre os gestores públicos, Souza (2004) elenca a formação generalista, a versatilidade e a experiência adquirida no trato com problemas e ambientes diversificados, como fatores que reforçam as características de solucionadores de problemas e agentes de mudança, competências necessárias para a função que visam desempenhar. Da mesma forma que Silva e Mello (2011) indicam a importância da experiência do profissional, capaz de permitir ao servidor conhecer tão bem seu meio de trabalho que chega a antecipar reações, se tornando indispensável para o bom funcionamento das organizações.

Dessa forma nota-se a importância de as competências gerenciais, assim como quaisquer outras competências, serem geridas e desenvolvidas, mesmo que isto se apresente de forma desafiadora. De acordo com Munck et al. (2011): há necessidade de compreender e produzir métodos de coleta de dados efetivos para a descrição das competências; os processos de validação devem ser confiáveis; e deve haver uma análise prévia dos modelos existente para que possam ser validados. Ou seja, mapear as competências é o ponto crítico da aplicação da Gestão por competências. Nesse sentido, apresenta-se a discussão sobre o mapeamento na sequência.

2.2.4 O Mapeamento de Competências

Sabe-se que o mapeamento de competências colabora para que as lacunas de competências necessárias ao planejamento de ações de aprendizagem sejam identificadas, possibilitando então, desenvolvê-las, captá-las e utilizá-las com vistas a atingir o objetivo da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Da mesma forma, Rossato (2002) ratifica o objetivo do mapeamento de competências de identificar as competências já existentes na empresa e as que são fundamentais para que o objetivo da organização seja atingido. A autora também aponta como resultados positivos do

mapeamento, a possibilidade de mobilizar adequadamente as pessoas que trabalham na organização, identificar as necessidades de desenvolvimento de competências do pessoal e, selecionar e desenvolver competências necessárias à organização (ROSSATO, 2002), e ainda coopera para que as pessoas possam ser alocadas em funções que estejam relacionadas às suas competências (LIMA; MELO, 2017).

Assim como a noção de competências, segundo Ruas (2009b, *apud* BEHR et al., 2010, p. 5) ainda não há um consenso de como deve ser feito o mapeamento de competências.

Para Ruas (2009b, *apud* BEHR et al., 2010, p. 7) o mapeamento deve iniciar com a identificação das competências coletivas, iniciando pelas organizacionais. Após deverão ser evidenciados os processos de interação entre as áreas da organização que vão ser a base das competências Organizacionais. Em seguida serão identificadas as competências das áreas, ou funcionais. E só então serão identificadas as competências individuais, de forma a apresentar todas as relações de interdependência que ocorrem entre esses níveis de competências.

Já para Brandão e et al. (2001) e Bruno-Faria e Brandão (2003) não há indicação de que a descrição das competências coletivas seja uma fase obrigatória antecessora da descrição das competências individuais, porém se faz necessária a compreensão da estratégia da organização estudada, que pode ser feita através de análise de documentos, de forma que esta, seja um dos elementos indispensáveis para o diagnóstico das competências, sejam elas coletivas ou individuais. É exatamente a análise documental que fará com que as competências descritas estejam relacionadas com os objetivos gerais da organização.

De forma a indicar técnicas para o mapeamento, Carbone et al. (2005), inicialmente, como o objetivo de identificar as competências, recomenda realizar uma pesquisa documental, onde são analisados a missão, visão valores, padrões, planejamentos estratégicos e outros documentos que possam elucidar e contribui para a compreensão da estratégia da organização.

Após essa análise, Bruno-Faria e Brandão (2003) indicam que seja feita uma coleta de dados com pessoas-chave da organização, de forma a elucidar e acrescentar dados a análise documental. Guimarães et al. (2001) e Santos (2001), entre outros, sugerem que outras técnicas de pesquisa sejam utilizadas para aumentar o volume de dados da pesquisa como, por exemplo, a observação, os grupos focais e questionários, que vão depender não só do pesquisador, mas da disponibilidade da organização.

O Ministério do Planejamento em 2013, divulgou um "Guia de referência prático para mapeamento e avaliação de competências", utilizando como base os resultados de Brandão, que

divide a identificação de competências em 4 etapas e reúne as técnicas mais citadas e utilizadas relacionando-as com os objetivos que podem ser alcançados com cada uma, como consta no Quadro 3.

Quadro 3 -Etapas do mapeamento de competências por Brandão

ETAPAS	OBJETIVOS	INSTRUMENTOS
1. Análise Documental	Identificar competências organizacionais e individuais relevantes, por meio da análise de documentos da Organização.	Análise do conteúdo de documentos: planos estratégicos, normativos, resoluções, atos e outros.
2. Validação de Conteúdo	Confirmar a importância dessas competências, por meio da consulta a pessoas-chave da Organização.	Realização de entrevistas e/ou grupos focais com pessoas-chave.
3. Validação Semântica	Verificar se as competências estão bem descritas, de tal forma que são bem compreendidas pelos servidores.	Realização de entrevistas com amostra de servidores.
4. Validação Estatística	Confirmar a importância das competências e verificar se elas podem ser avaliadas (mensuradas) com precisão.	Aplicação de questionários e análise quantitativa de dados.

Fonte: Ministério do Planejamento (2013).

Segundo Carbone et al. (2005) ponderam que o momento mais crítico seja a descrição das competências, pois há a orientação de que seja organizada, de acordo com o uso que se pretende dar. De acordo com os autores, se o objetivo for a avaliação do desempenho no trabalho, o ideal é que as competências sejam descritas como comportamentos facilmente observáveis, para que, ao visualizar a ação, o avaliador possa mensurar o desempenho (NISEMBAUM, 2000; SANTOS 2001; GONCZI, 1999; CARBONE et al., 2005). Ou seja, a descrição de uma competência deve representar um comportamento que é esperado e possível de ser observado.

Levando em consideração as referências acima, é possível depreender que as organizações, a partir do seu contexto, poderão criar estratégias para o método de mapeamento de competências que será empregado na instituição. Dessa forma, a compreensão do contexto é fundamental para adequação dos métodos que serão utilizados. Por outro lado, também pode-se perceber que não há, em nenhuma das metodologias apresentadas, um foco na identificação, avaliação ou caracterização do contexto, de forma a evidenciar particularidades seja de uma unidade ou da organização como um todo. Mesmo que sua influência seja percebida, não são elucidadas de que formas o contexto pode interferir e como deve ler levado em consideração

no processo de Gestão por competências. Neste sentido, se fez necessário aprofundar o conhecimento do contexto da GPC nas IFES a partir do panorama de publicações científicas analisado a seguir.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DAS IFES

De forma a ter um panorama da temática gestão por competência, no universo das IFES, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, na intenção de analisar as produções científicas acerca do tema, de forma a ajudar na definição do problema e apresentar publicações mais recentes.

A busca por estudos anteriores foi realizada no período de maio de 2020, com o emprego do termo "gestão por competência" e "universidade federal" nos campos de busca. Não foi delimitado o período para buscas e foi utilizado o filtro "idioma", selecionando apenas publicações em português, visto que o tema e objeto do estudo estão vinculados ao contexto nacional, pois foca a Gestão por competências nas IFES.

Como fonte de pesquisa, foi utilizado o repositório de artigos científicos SPEEL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), por conter todas as revistas brasileiras de administração *qualis* A2 e além de um grande acervo de revistas brasileiras. A busca obteve como resultado 15 estudos e, a partir da leitura e análise de seus resumos, apenas 9 estudos, todos os artigos, cumpriram os requisitos de abordarem a gestão por competências no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior, formando assim a amostra final. A análise dos referidos artigos foi sistematizada no Quadro 4.

Quadro 4 -Sistematização de estudos anteriores

	Objetivo do Estudo	IFE de estudo	A IFE implementou a GPC?	Objetivo da GCP no artigo	Metodologia	Ano de public.
1	Analisar como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos.	**UFCG**	Sim.	Capacitação e desenvolvimento	Entrevista e análise documental.	2018

2	Verificar se os subsistemas de gestão de pessoas, estão alinhados às diretrizes propostas pela abordagem da gestão por competências.	**UFC**	Não, em andamento.	Todos os subsistemas da Gestão por Competências	Questionário	2013
3	Verificar a aplicação de modernos modelos de gestão, como a gestão por competências, em organizações públicas, mediante um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins (UFT).	**UFT**	Sim.	Capacitação e desenvolvimento	Questionário	2009
4	Analisar se atualmente estão sendo realizadas ações pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com vistas à implantação da gestão por competência.	**UFSC**	Não	Capacitação e desenvolvimento	Entrevista e análise documental.	2018
5	Analisar como ocorre a interação entre papel de professor-gestor e as competências gerenciais na Univasf.	**UNIVASF**	n/a	Capacitação e desenvolvimento	Entrevistas	2016
6	Analisar as competências gerenciais (competências esperadas e competências percebidas) associadas ao papel de professor-gestor na Univasf.	**UNIVASF**	n/a	Capacitação e desenvolvimento	Entrevistas	2016
7	Analisar como desenvolver as competências requeridas aos gestores de nível intermediário da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).	**UFSC**	Não	Capacitação e desenvolvimento	Observação, entrevista e questionário.	2019
8	Desenvolver uma metodologia para avaliar as competências dos servidores de uma instituição federal de ensino superior baseada no modelo de avaliação 360º, utilizando o mapeamento de competências na Universidade Federal do Pará (UFPA).	**UFPA**	Sim.	Avaliação de desempenho	Questionários.	2014

9	Identificar os fatores determinantes para o desenvolvimento de competências coletivas dos servidores da área de gestão de pessoas da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)	**UFCG**	Sim.	Capacitação e desenvolvimento	Entrevistas	2015

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos trabalhos pesquisados (2019).

De uma forma geral, as opiniões dos autores convergem para o fato de que a gestão por competências nas IFES pode ser usada como uma ferramenta para aumentar o desenvolvimento dos servidores e assim o desempenho das organizações públicas, desde que o modelo sofra as adaptações necessárias.

Com relação às conclusões, no artigo 1, De Oliveira Sousa e Barbosa (2018), ao analisarem como a aplicação do modelo de gestão por competências na UFCG, relembram que a universidade implementou a GPC em 2007 e teve com foco os processos de capacitação e desenvolvimento, não atendendo os demais processos da GP como seleção e recrutamento de pessoal, realocação e redistribuição do pessoal, estrutura de carreira, remuneração e incentivos. Por fim ele conclui que existe uma lacuna entre o que a literatura recomenda, o apontado nas legislações e o que ocorre na prática na UFCG.

Já no segundo artigo analisado, Lima e Lima (2013), ao verificarem se os subsistemas de gestão de pessoas, estão alinhados às diretrizes propostas pela abordagem da gestão por competências, perceberam que o subsistema de recrutamento e seleção (R&S), apesar das dificuldades e em comparação com os outros subsistemas, se encontra mais alinhado às diretrizes da gestão por competência. Por outro lado, o subsistema de remuneração ou cargos e salários (C&S), é o que se encontra mais afastado. Além disso, eles apontam que, a partir da percepção dos servidores da UFC, a avaliação de desempenho termina por ser um mero instrumento simbólico, e que o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento não favorece o desenvolvimento das competências do servidor, pois os cursos de capacitação ofertados são genéricos, não específicos e incapazes de impactar nas atividades do servidor.

Para o artigo 3, de Duarte, Ferreira e Lopes (2009) concluem que a aplicabilidade da gestão por competências nas organizações públicas proporciona o suporte necessário para as ações de desenvolvimento e capacitação, satisfazendo às exigências do Ministério da Educação (MEC). Porém, ressaltam que alguns cuidados devem ser tomados, tais como: fazer sensibilizações sobre o processo de avaliação das competências e seu mapeamento, com

esclarecimentos dos critérios a serem mensurados; e reavaliar anualmente, junto ao planejamento estratégico, a adequação das competências organizacionais e funcionais.

No artigo 4, com o objetivo de analisar se a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tem realizado ações para implantar, De Souza e De Souza (2018) constatam que, apesar de haver uma exigência legal sobre a implantação nas organizações federais, na UFSC isso ainda não ocorreu. Além disso, também apontaram que, atualmente, não existem ações na Instituição para que a implantação ocorra. Dessa forma apenas uma primeira etapa, que é a estratégia organizacional, foi realizada.

Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), que correspondem aos autores do artigo 5, ao analisarem de que forma acontece a interação entre papel de professor-gestor e as competências gerenciais, apontam que, segundo os entrevistados, a forma como atualmente a carreira de magistério superior em IFES e a Política de Gestão de Pessoas do Serviço Público Federal e da Univasf estão estruturadas não valoriza os professores que se predispõem a atuar no papel de gestor e nem os incentiva a desenvolver competências gerenciais.

Num segundo artigo dos mesmos autores, foram analisadas as competências gerenciais esperadas e percebidas do professor-gestor na Univasf. Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) identificaram que os entrevistados têm um perfil idealizado de competências que montam um retrato de um "supergestor". Além disso, eles apontam um desencontro entre a percepção dos entrevistados da necessidade da formação de competências do professor-gestor (principalmente para o de gestor) e a forma como a carreira e as práticas de gestão de pessoas não suprem essas demandas.

No sétimo artigo analisado, onde Mendes e Tosta (2019) analisam como desenvolver as competências necessárias aos gestores da UFSC, puderam concluir que, de acordo com as percepções dos entrevistados, as competências necessárias são apresentadas pelos gestores, porém há uma pequena lacuna. Das 48 competências avaliadas, sete competências foram consideradas mais relevantes aos gestores: procurar desenvolver-se por meio da capacitação, saber gestar a equipe integralmente, saber cobrar o melhor resultado das equipes, criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao desenvolvimento, ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores, criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes técnicas realizem os seus trabalhos e amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais. Além disso, o trabalho relata que a pouca flexibilidade das

legislações oferecem dificuldades para implementar modelos de gestão mais modernos como a CPG.

No artigo 8, Ramos, Costa, Borba e Assis (2014) tiveram como objetivo desenvolver uma metodologia para avaliar as competências dos servidores da UFPA, por meio da a avaliação 360º de forma a mapear as competências dos servidores. Sendo assim, os autores identificam alguns desafios que precisam ser superados para a aplicação do modelo que são: 1) a desvinculação da a gestão de recursos humanos em cargos e tarefas e vinculação às competências humanas; 2) a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho que sejam capazes de avaliar as competências específicas de cada servidor; 3) fazer com que a avaliação de desempenho seja mais coletivo, levando em consideração o feedback de vários atores; 4) a utilização dos resultados da avaliação desempenho pré e pós planejamento de ações de treinamento e 5) sensibilização dos avaliadores e avaliados sobre a importância dos sistemas de avaliação com o objetivo de diminuir resistências e descrenças. Como conclusão, Ramos et al. (2014) apontam que a metodologia proposta é promissora para o desenvolvimento dos servidores.

No nono e último artigo analisado, Lima e Silva (2015) tinham o objetivo de identificar os fatores determinantes para o desenvolvimento de competências coletivas dos servidores da UFCG. Os autores puderam identificar oito determinantes do desenvolvimento de competências coletivas de forma que uns são limitantes e outros facilitadores, sendo eles: Dinâmica das atividades no contexto profissional (Interdependência das atividades / personalização / Alta demanda), Quadro de pessoal (qualificação / quantitativo / Inexistência de vínculo entre competências individuais e lotação do servidor), Características e disposições individuais (Desmotivação para aprender / Disposição em ensinar), Integração da equipe (Relações de amizade como fonte de conhecimento / falta de interação coordenações-gestores), Comunicação, Estrutura física, Papel do gestor e o Plano de carreira e Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

A partir da análise geral dos artigos, é possível depreender que os 9 artigos abordaram 6 Universidades Federais ao todo. Dessas 6 organizações, em apenas 3 foi apontado pelos autores que a Gestão por Competências já estava implantada, a UFCG, que abrigou 2 estudos, a UFT e a UFPA. Porém, como já relatado em suas conclusões, não necessariamente a GPC está sendo totalmente empregada em todos os subsistemas da GP e ainda apresenta dificuldades

para sua plena aplicação. Outros dois artigos, o 5 e o 6, que tinham como objeto de pesquisa a Univasf, não informaram sobre a atual posição com relação à implantação da GPC.

Ainda neste sentido, outros 3 artigos apontam que a UFC e a UFSC ainda não implementaram a GPC, sendo que os 2 artigos que se referem à UFSC, reforçam que não há esforços para a implantação, e o artigo que discorre sobre a UFC, aponta que a mesma está em processo de implantação da GPC. Isso e a pouca quantidade de publicações sobre o tema nas IFES, indica que ainda existem muitas Instituições de ensino que não se adequaram a legislação.

Além disso, o foco dos estudos da GPC nas IFES apresenta um apontamento claro para a Capacitação e desenvolvimento (7 dos 9 artigos), com apenas 1 focando a Avaliação de Desempenho e 1 com foco em todos os subsistemas da Gestão de Pessoas. O que, no momento em que estas pesquisas foram realizadas, não condizia com o apontado pelo Decreto de 2006, onde era direcionado para a implantação do Modelo de Gestão por Competências, o que abrangeria todos os subsistemas da Gestão de Pessoas. Porém, com a modificação da legislação, pelo Decreto 9.991/2019 que substitui o de 2006, a especificação é de que preferencialmente o mapeamento de competências seja utilizado para o planejamento das capacitações, utilizando assim apenas uma parte da GPC e retirando sua obrigatoriedade.

Com relação à Metodologia 6 dos 9 artigos utilizaram a entrevista como método. O que aponta claramente ser uma metodologia estratégica para o assunto. Desses 6 artigos, 3 a utilizaram como método único enquanto os outros 3, utilizaram outros métodos em conjunto (análise documental, 2 artigos e observação e o questionário, 1 artigo). Com relação ao questionário, 3 artigos o utilizaram como metodologia única, o que não se mostra muito adequado visto que limita a percepção do pesquisador com perguntas pré-definidas que não dão oportunidade a percepções extra dos entrevistados.

Com relação a distribuição das publicações ao longo do tempo, é possível perceber que a quantidade de publicações sobre GPC nas IFES é muito baixa tendo pico com o máximo de 2 publicações nos anos de 2016 e 2019. Somado a isso, nos anos de 2010, 2011 e 2017, não houve nenhuma publicação sobre o tema. O que gera a desconfiança de que não é um assunto muito abordado nas IFES, ou que muitas IFES ainda não implementaram a GPC, o que não pode ser confirmado por esta revisão com apenas 9 artigos.

Dessa forma fica claro que ainda há uma necessidade de mais estudos que possam expandir a discussão da GPC nas IFES, principalmente frente a recente mudança da legislação. De forma a compreender o contexto da UFPEL, foram encontrados dois trabalhos que tinham

como objetivo apresentar o panorama da GPC na Universidade, que foi analisado no próximo capítulo.

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFPEL

Com o objetivo de compreender o Panorama da UFPEL frente ao desafio da implementação da Gestão por Competências, foi feito uma busca em seus depósitos de trabalhos de pesquisa onde foram encontradas duas pesquisas relevantes sobre o tema.

A primeira pesquisa, realizada em 2014, é um trabalho de conclusão de curso, para obtenção de grau de bacharel em Administração, onde a pesquisadora teve como objetivo investigar as práticas de capacitação que eram adotadas pela Universidade Federal de Pelotas (UFPel), com foco nos servidores técnico-administrativos (FROTA, 2014). Como uma pesquisa qualitativa, Frota (2014) utilizou o método do estudo de caso e para a coleta de dados, fez uso das técnicas de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Foram entrevistados dois servidores que trabalhavam na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal.

Em suas conclusões, Frota (2014) pode destacar que, embora os cursos oferecidos tivessem foco no desenvolvimento de habilidades, o foco dos servidores era o de que os cursos fossem adequados para serem utilizados na progressão de carreira e não havia um enfoque nas competências necessárias a serem desenvolvidas.

Dos três instrumentos obrigatórios estipulados pelo Decreto nº 5.707/2006, apenas dois estavam sendo cumpridos, o Plano Anual de Capacitação e o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, e estes não estavam levando em consideração o terceiro instrumento, que é a GPC. Ou seja, dois instrumentos estavam sendo apenas parcialmente cumpridos (FROTA, 2014).

Um fator limitante para a implantação da GPC, era a dificuldade de espaço físico, de mão-de-obra e equipamentos. Além disso, os servidores não têm treinamento para realizar o mapeamento das competências (FROTA, 2014).

Frota (2014) evidencia que a coordenação tem aumentado o número de cursos e tem como um dos assuntos a gestão com atuação orientada para atividades de chefia, coordenação, assessoramento e direção. Existe também um bom investimento de recursos para as capacitações, mas não há um planejamento eficiente desses gastos (FROTA, 2014). E por fim,

ela alerta que, mesmo com essas lacunas, não existem ações no momento para que a UFPEL se enquadrasse as exigências do decreto (FROTA, 2014).

A Segunda pesquisa, realizada em 2016, que também é um trabalho de conclusão de curso, mas para obter título de especialista em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional, a pesquisadora teve como objetivo investigar o estágio de implantação da Gestão por Competências na Universidade Federal de Pelotas (RODRIGUES, 2016). Da mesma forma que o primeiro estudo, foi utilizado como metodologia o estudo de caso com as técnicas de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Foram selecionados, para a realização deste estudo, dois servidores que trabalham no setor responsável por gerenciar as ações de capacitação, além de avaliar e acompanhar funcionalmente, as que ocorrem na UFPEL.

Em suas conclusões, a autora evidencia o fato de a UFPEL ainda não ter implantado o modelo de gestão por competências (RODRIGUES, 2016). A Universidade ainda planeja palestras e cursos para apresentar o tema "competências" à comunidade acadêmica, principalmente aos gestores, que já tem programado um curso para 2016, no intuito de viabilizar a implantação desse modelo de gestão (RODRIGUES, 2016). A autora também menciona que está em andamento o mapeamento dos processos da Universidade, que pode servir como *input* de informações para o mapeamento das competências.

Com relação aos servidores da Coordenação de desenvolvimento, a pesquisadora indica que eles demonstram conhecimento conceitual sobre competências e entendem que o contexto da organização deve ser levado em consideração para o planejamento de sua implantação, mas atualmente não atuam com foco nas competências, trabalhando apenas em cima das necessidades percebidas de capacitações (RODRIGUES, 2016).

Assim como na pesquisa de Frota (2014), Rodrigues (2016) aponta que apenas 2 instrumentos do PNDP são cumpridos de forma parcial, pois a GPC não foi implantada.

Para Rodrigues (2016), o principal fator que dificulta a implantação da GPC é a cultura organizacional de resistência a mudanças, além da falta de pessoal destinado para este assunto. Também foi apontado que as trocas de gestão, que ocorrem a cada 4 anos, interrompem planejamentos e gera uma descontinuidade nas ações dos gestores, com relação ao assunto.

Levando em consideração às duas pesquisas, pode ser compreendido que nunca houve um planejamento para que a implantação da Gestão por Competências de fato ocorresse na Universidade. Não foi destinado pessoal o suficiente e nem treinamento adequado ao longo dos 10 anos após o Decreto. Até então, as capacitações continuam ocorrendo de acordo com as

percepções individuais dos servidores, sem necessariamente ter a ver com as competências necessárias a serem desenvolvidas.

Esse levantamento levou a questionar como estaria esse processo na Universidade como um todo, antes de especificamente avançar no objetivo central desse estudo. Para tanto, optou-se por também inserir outras percepções nessa dissertação, as quais serão explanadas na sequência, a fim de complementar o presente estudo.

3 METODOLOGIA

Sekaran (1984) orienta que o objetivo geral do método de pesquisa é encontrar respostas ou soluções aos problemas a partir de uma averiguação organizada, crítica, sistemática, científica e com base em dados observados. Ou seja, a metodologia guia a pesquisa por meio dos procedimentos que estabelece.

Com atenção ao objetivo dessa pesquisa, o qual visa compreender o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) a partir de suas percepções, foi utilizada uma abordagem qualitativa que, de acordo com Sampieri et al. (2013, p.41) "proporciona profundidade aos dados, dispersão, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente ou entorno, detalhes e experiências únicas." Ainda segundo o autor, é o método que traz sempre um ponto de vista novo de algum fenômeno e foi o mais empregado em disciplinas humanísticas como antropologia, a etnografia e a psicologia social (SAMPIERI, 2013).

Levando em consideração o contexto da UFPEL e a não implantação da GPC, compreender o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), a partir das suas percepções, é relevante para o planejamento do mapeamento das competências dos servidores da UFPEL e o planejamento das capacitações exigido pelo Decreto 9.991/2019 e Decreto 10.506/2020. Esse tipo de análise é algo que, até o momento, não foi realizado nesta organização, ainda pouco familiarizada com este conceito, e também em nenhum outro estudo em IFES, como visto nos subcapítulos 2.3 e 2.4.

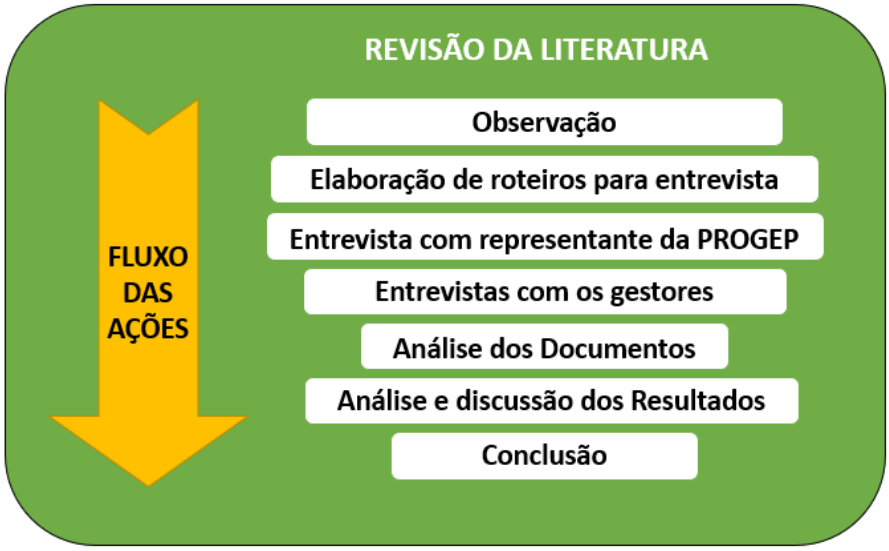
Sendo assim, esta pesquisa também se define como exploratória, pois tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade e interação com o tema, de forma a elucidar mais seus conceitos sistematizando mais o conhecimento sobre o fenômeno (GIL, 2010). Da mesma forma Mattar (1999, p.80) afirma que a pesquisa exploratória "é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa".

De forma a atingir o objetivo geral, foram traçados objetivos específicos, a partir das perguntas: As informações sobre o panorama da GPC na UFPEL estão atualizadas? ; Quais são as capacidades gerenciais para atuação na PRA?; Como é o contexto de trabalho dos gestores da PRA?; Quais são as entregas necessárias aos gestores da PRA? ; Quais são os elementos que interferem na identificação das competências gerenciais da PRA?

Desta forma, para responder tais perguntas e atingir os objetivos da pesquisa, Sampieri (2013, p. 38) mostra que, em uma pesquisa qualitativa, a coleta de dados é uma forma de se ter uma compreensão maior sobre os significados e as experiências das pessoas, onde o pesquisador é o instrumento da coleta e pode se utilizar de uma variada quantidade de técnicas para se apoiar. Para ele "a coleta de dados não é iniciada com instrumentos pré-estabelecidos, mas é o pesquisador que começa a aprender por meio da observação e das descrições dos participantes e pensa em formas para registrar os dados que vão sendo aprimorados conforme a pesquisa avança" (SAMPIERI, 2013, p. 38).

De forma a ser possível organizar os métodos de coleta de dados, foi necessário criar uma estratégia, sistematizada na Figura 4.

Figura 4 - Fluxo da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Desta forma, para definir os métodos de coletas de dados mais adequados para atingir os objetivos traçados, foi iniciado o processo de observação e de revisão da literatura. Na revisão da literatura foi percebido o apontamento das entrevistas como a metodologia mais utilizada para pesquisas com este tema e, levando em consideração que os objetivos destacados deste estudo partem da análise do ponto de vista dos servidores que atuam como gestores na PRA, a coleta de dados através de entrevistas foi a escolha mais adequada para todos os objetivos específicos. Além disso, Sampieri et al. (2013) define a entrevista como uma reunião para conversar e trocar ideias entre uma pessoa (o entrevistador) e outra pessoa ou grupo, e que a partir delas é possível construir significados a respeito de um tema, reafirmando assim, a

adequação da escolha. Também é possível ter uma entrevista semiestruturada, com perguntas definidas, mas com a flexibilidade de inclusão de outras, no caso de o pesquisador achar necessário, o que também é adequado ao objetivo de captar a percepção dos servidores entrevistados.

Há uma importância na variabilidade de fontes de coletas de dados, respeitando o tempo e os recursos disponíveis, de forma que o estudo possa oferecer uma riqueza e amplitude de dados (SAMPIERI et al., 2013). Por isso, além das entrevistas, também foi utilizado a análise documental, que de acordo com Sampieri (2013, p. 440) "servem para que o pesquisador conheça os antecedentes de um ambiente, as experiências, vivências ou situações de como é o seu dia a dia".

Sendo assim, foram analisados os Planos de trabalho dos servidores que ocupam funções de gestão, por conterem uma lista das ações desempenhadas no dia a dia, possibilitando uma melhor compreensão do contexto de trabalho desses servidores.

De forma a evidenciar a adequação dos métodos utilizados, o Quadro 5 relaciona os métodos aos objetivos específicos.

Quadro 5 - Objetivos específicos x Técnicas de coleta de dados

<table>
<tr><th>Objetivo específico</th><th>Técnicas de coleta de dados</th></tr>
<tr><td>Atualizar as informações sobre o panorama da GPC na UFPEL</td><td>Entrevista com a Chefe do Núcleo de Capacitações da UFPEL - Roteiro de entrevistas no ANEXO II</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Identificar as capacidades gerenciais para atuação na PRA</td><td>Análise documental dos planos de trabalho</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Entrevistas com os gestores da PRA - Roteiro de entrevistas no ANEXO III</td></tr>
<tr><td>Caracterizar o contexto de trabalho dos gestores da PRA</td></tr>
<tr><td>Identificar as entregas necessárias aos gestores da PRA</td></tr>
<tr><td>Analisar os elementos que interferem na identificação das competências gerenciais da PRA</td><td>Análise conjunta das entrevistas e dos documentos.</td></tr>
</table>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com a intenção de planejar a melhor forma de realizar as entrevistas e se estas seriam individuais ou coletivas, foi necessário inicialmente compreender mais sobre a estrutura organizacional da Pró-Reitoria Administrativa (PRA) a partir da observação e de consultas realizadas no site oficial da UFPEL, que possibilitaram a determinação do público-alvo e sua identificação, apresentadas no próximo capítulo.

3.1 OBSERVAÇÃO: DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO, IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A partir de informações divulgados em sua página institucional, www.ufpel.edu.br, foi possível ratificar que Universidade Federal de Pelotas é localizada no Sul do Rio Grande do Sul, na cidade de Pelotas, a 250 km de Porto Alegre, capital do Estado. Recebeu esta denominação em 1969, a partir da união da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Faculdade de Veterinária, Faculdade de Ciências Domésticas, Faculdade de Direito, Faculdade de Odontologia e o Instituto de Sociologia e Política, por força da Lei 5.540 assinada pelo Presidente da República. Além de terem agregados algumas instituições privadas como o Conservatório de Música de Pelotas, a Escola de Belas Artes Dona Carmen Trápaga Simões, o Curso de Medicina do Instituto Pró-Ensino Superior no Sul do Estado (Ipesse) e o Conjunto Agrotécnico Visconde da Graça (CAVG).

Por este contexto histórico a universidade apresenta uma dispersão em estrutura física muito grande com, atualmente, dois *campi* (*Campus* Capão do Leão e *Campus* Anglo), vinte e duas unidades acadêmicas e 117 polos de apoio, distribuídos pela região Sul do Brasil, com objetivo de apoiar atividades dos cursos EAD.

Para fins de gestão, as unidades administrativas da UFPEL são divididas em Pró-reitorias, são elas: Pró-reitoria Administrativa, Pró-reitoria de Assuntos Estudantis, Pró-reitoria de Extensão e Cultura, Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, Pró-reitoria de Ensino, Pró-reitoria de Gestão da Informação e da Comunicação, Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação e Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento.

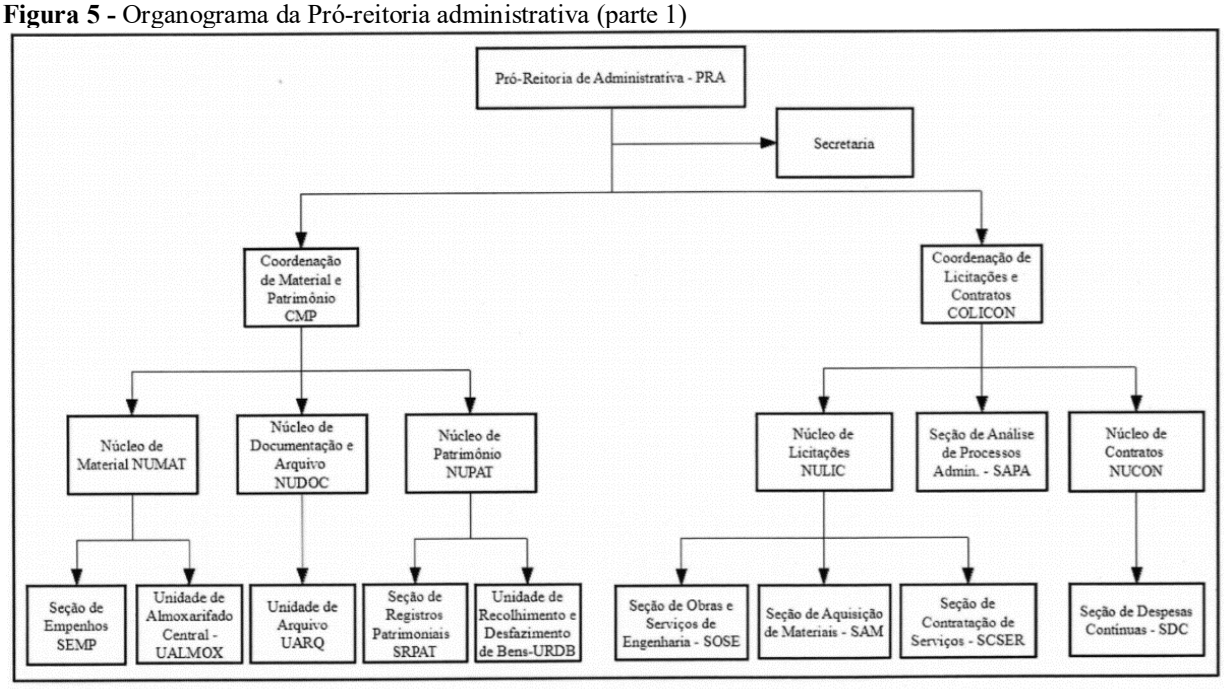
A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, de acordo com o site da UFPEL, é a responsável por planejar e executar as estratégias e políticas de gestão de pessoas da Universidade, assim como coordenar e acompanhar a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional e das deliberações dos Conselhos Superiores da UFPEL, no que se refere à Gestão de Pessoas. Dessa forma, foi observado e questionado informalmente aos servidores da PROGEP, onde se concentravam as responsabilidades de adequação à legislação no que tange à GPC, sendo encontrado o Núcleo de Capacitações como unidade responsável aos preenchimentos dos Planos de Desenvolvimento de Pessoal (PDP). Assim, a chefe do núcleo foi convidada a participar da pesquisa, onde se percebeu que ela é uma das autoras citadas na análise do panorama da UFPEL. Sendo assim, foi realizada uma entrevista individual com a Chefe do

núcleo de Capacitações da UFPEL, com o objetivo de atualizar as informações sobre o panorama da GPC na UFPEL.

Dando continuidade à definição dos gestores que serão entrevistados, foi definida como população a Pró-reitoria Administrativa que, de acordo com a UFPEL (2017, p. 4) deve garantir o pleno funcionamento das atividades administrativas, por intermédio da gestão financeira, material, patrimonial, contratual e de infraestrutura. A Pró-reitoria também apresenta suas atividades em mais de um local físico, o que representa bem o contexto com dispersão física da UFPEL.

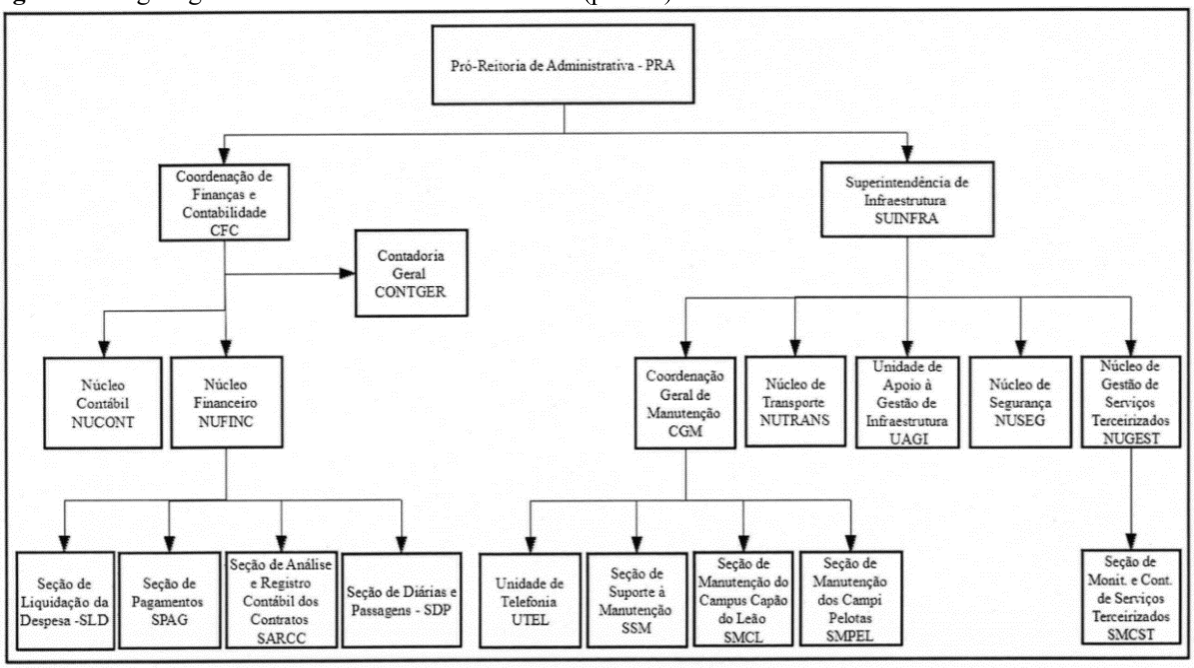
Foi necessário buscar informações acerca da estrutura hierárquica da PRA, e de acordo com o organograma oficial apresentado em 2017, nas Figuras 5 e 6.

Figura 5 - Organograma da Pró-reitoria administrativa (parte 1)



Fonte: UFPEL (2017, p.34).

Figura 6 - Organograma da Pró-reitoria administrativa (parte 2)



Fonte: Fonte: UFPEL (2017, p.34).

Porém, a partir de conhecimento empírico da pesquisadora por trabalhar nesta Unidade, foram percebidos alguns desencontros do documento oficial para o que ocorria na prática, sendo necessária uma atualização do organograma. Para tal, foram observados e também feitos alguns questionamentos informais sobre quem eram os responsáveis formais por cada área. Dessa forma foi percebido que:

* Há dois setores do organograma não apresentam gestores formais, são elas: Unidade de Recolhimento e Desfazimento de Bens (URDB) e o Núcleo de Contabilidade (NUCONT);

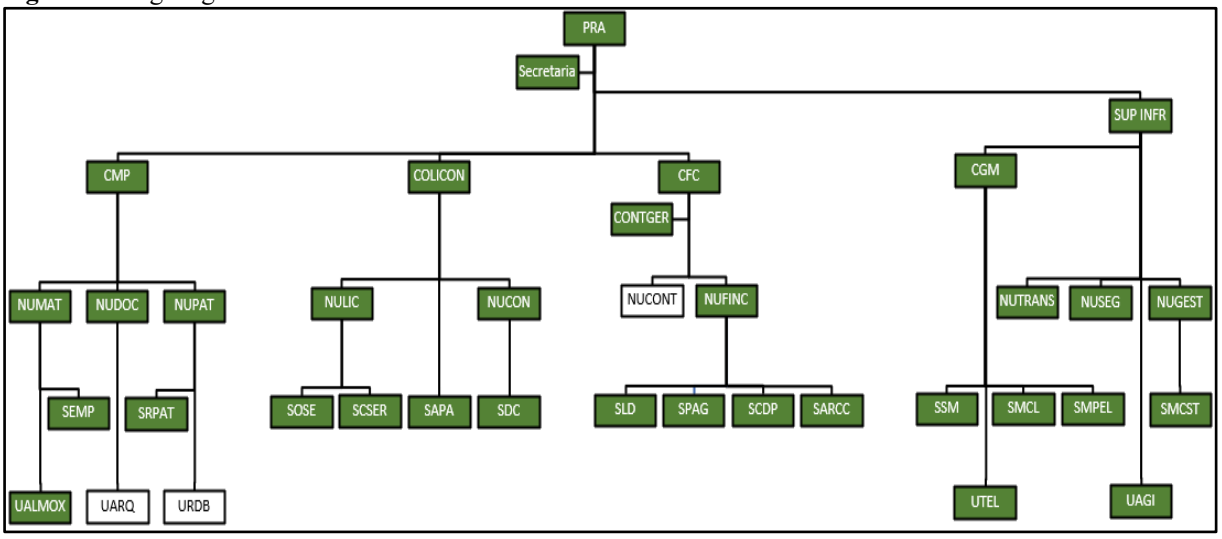
* Há uma seção apresentada no organograma, a Seção de Aquisição de Materiais (SAM), que não existe mais;

* Há duas seções que não estão representadas no organograma oficial: Seção de contratação de Serviços (SCSER) e Seção de Obras e Serviços de Engenharia (SOSE).

Além disso, três gestores estavam de licença prolongada, o chefe da Unidade de arquivo (UARQ), que não apresentava substituto (formal ou informal) e os chefes da Seção de Liquidação de Despesas (SLD) e da Unidade de Telefonia (UTEL), que apresentavam substitutos formais.

Sendo assim, foi necessário reorganizar o organograma, como apresentado na Figura 7.

Figura 7 - Organograma atualizado



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No total existem 37 setores na PRA. Os setores em verde são os que apresentam chefes formais (ou substitutos formais) e por isso, foram considerados para o presente estudo. Já os setores em branco, ou não apresentam chefia formal (URDB e NUCONT) ou sua chefia estava de licença prolongada e não havia chefe substituto (UARQ), ficando impossibilitados de participarem da pesquisa. Sendo assim, ao todo foram abrangidos 34 setores.

Além disso, dois desses setores tem a mesma pessoa atuando como gestor: Coordenação de Material e Patrimônio (CMP) e Coordenação de Licitação e contratos (COLICON). Desta forma, ao todo foram convidados 33 gestores para participarem das entrevistas e todos estiveram presentes nas entrevistas.

Para manter o anonimato e facilitar a análise, foram estipulados códigos para cada gestor, conforme o Quadro 6.

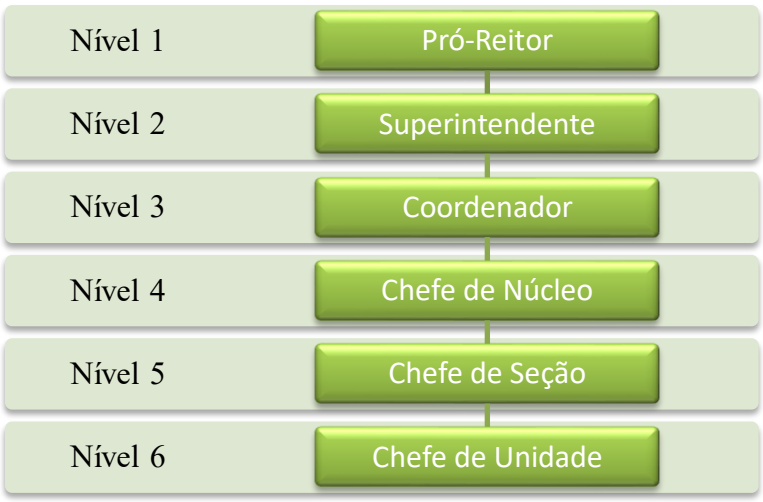
Quadro 6 - Código de identificação x Função de gestão

Código	Função de gestão
G1	Pró-reitor Administrativo
G2	Secretaria
G3	Superintendência de Infraestrutura
G4	Coordenação de Material e Patrimônio e Coordenação de Licitações e Contratos
G5	Coordenação de Finanças e Contabilidade
G6	Coordenação Geral de Manutenção
G7	Controladoria Geral
G8	Núcleo de Documentação e Arquivo
G9	Núcleo de Patrimônio
G10	Núcleo de Material
G11	Núcleo de Contratos
G12	Núcleo de Licitações
G13	Núcleo Financeiro
G14	Núcleo de Gestão de Serviços Terceirizados
G15	Núcleo de Segurança
G16	Núcleo de Transportes
G17	Seção de Empenhos
G18	Seção de Registros Patrimoniais
G19	Seção de Despesas contínuas
G20	Seção de Contratação de Serviços
G21	Seção de Obras e Serviços de Engenharia
G22	Seção de Análise de Processos Administrativos
G23	Seção de Pagamentos
G24	Seção de Diárias e Passagens
G25	Seção de Análise e Registro Contábil de Contratos
G26	Seção de Liquidação de Despesas
G27	Seção de Manutenção do Campus Pelotas
G28	Seção de Suporte à Manutenção
G29	Seção de Monitoramento e Controle dos Serviços Terceirizados
G30	Seção de Manutenção do Campus Capão do Leão
G31	Unidade de Almoxarifado
G32	Unidade de Apoio a Gestão de Infraestrutura
G33	Unidade de telefonia

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Além disso, é importante evidenciar que foi percebida uma nomenclatura formal usual de níveis hierárquicos da UFPEL que, de acordo com a referência dos organogramas e observação, pode ser apresentada em níveis hierárquicos, como apresentado na Figura 8.

Figura 8 - Níveis hierárquicos

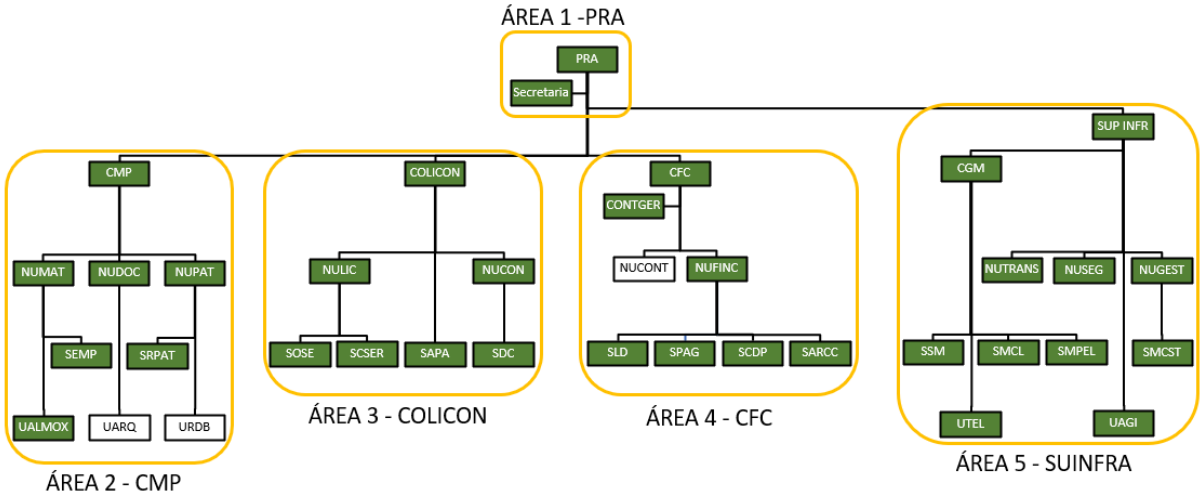


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Desta forma o nível 1 está hierarquicamente superior a todos os níveis assim como o nível 6, inferior a todos os níveis. Com relação aos níveis, há duas questões a serem apontadas. A primeira é que, de acordo com o organograma e as observações, há uma flexibilidade na sequência hierárquica onde não é obrigatório que um chefe de seção (nível 5) tenha como gestor imediato um chefe de núcleo (nível 4). Ele pode ter como gestor imediato, por exemplo, qualquer um dos níveis hierárquicos que estejam acima dele, seja do nível 4, nível 3, nível 2 ou nível 1. A segunda questão é que, também de acordo com o organograma e as observações, existem duas seções que não estão incluídas diretamente na hierarquia, de forma a aparecerem lateralmente, são elas a Secretaria e a Controladoria Geral (CONTGER). E dessa forma, durante as análises envolvendo a hierarquia, essas duas unidades foram agrupadas como nível 7.

Também foi percebido, a partir da observação, que há a formação de agrupamentos dos servidores em torno de grupos de atividades encadeadas, o que reflete o organograma. Sendo assim, foi possível delimitar algumas áreas, como demonstrado na Figura 9.

Figura 9 - Divisão por áreas



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

De acordo com a proximidade dos assuntos de suas atividades, se percebe a formação de grupos que se refletem formal, quando ocorrem reuniões, e informalmente, quando ocorrem confraternizações.

Essas observações foram essenciais para que fosse possível dividir e agrupar os servidores para o planejamento das entrevistas, elaboração e aplicação dos roteiros. Optou-se por explorar documentos e observações aqui nos procedimentos metodológicos, por entender que essa construção contribui com a compreensão do objeto de estudo escolhido, bem como a forma pela qual está estruturado.

3.2 ELABORAÇÃO, PLANEJAMENTO E APLICAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS

De forma geral, as entrevistas tiveram dois focos de entrevistados: Chefe do Núcleo de Capacitações da UFPEL e os Gestores da PRA.

Levando em consideração que a entrevista com a servidora que ocupa o cargo de Chefia do Núcleo de Capacitações (NUCAP) teve como objetivo específico atualizar o panorama da implantação da GPC na UFPEL, foi realizada uma entrevista individual, com um roteiro de perguntas formulado a partir dos Decretos 5.707/2006 e 9.991/2019, e da revisão da literatura apresentada no Subcapítulo 2.4. As questões estão detalhadas no Anexo II.

A servidora foi contatada e aceitando o convite, foi agendado um horário com a servidora e, por escolha da mesma, a entrevista ocorreu em uma sala de reunião do Sindicato (ASUFPEL) onde a entrevistada tinha acesso e se sentia confortável.

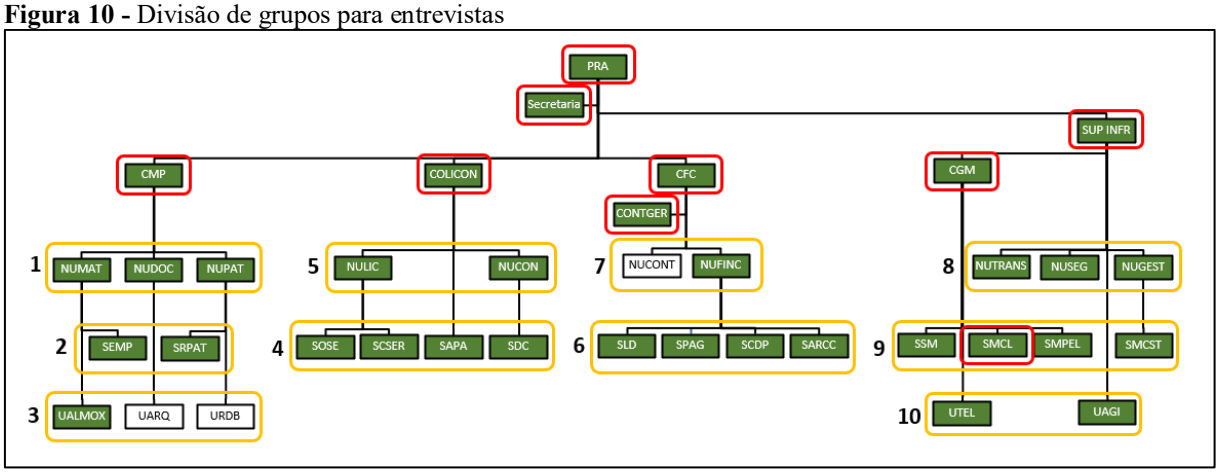
Já em se tratando dos gestores da PRA, levando em consideração a quantidade de gestores a serem entrevistados no tempo hábil para a conclusão da pesquisa, foi necessário agrupá-los de forma que as entrevistas fossem coletivas para a maior parte dos entrevistados.

Porém, foi levado em consideração que os gestores dos níveis hierárquicos 1, 2 e 3 (de acordo com a Figura 8, por apresentarem pouca disponibilidade de tempo e por serem os gestores de maior nível hierárquico, fossem entrevistados individualmente, visto que estes, de acordo com a literatura, são detentores de informações mais completas e complexas sobre a organização.

Sendo assim, os gestores dos outros níveis hierárquicos, foram agrupados não só por hierarquia, de forma a não terem chefe-subordinados no mesmo grupo, como também por área, de forma que fossem respeitadas as relações formais e informais percebidas, como objetivo de permitir que os entrevistados se sentissem mais à vontade para se expressarem e que pudessem facilitar as relações nas análises de dados.

Os dois gestores de seções que se apresentam lateralmente ao quadro hierárquico, também foram entrevistados individualmente, por não se encaixarem nas divisões de grupos apresentadas na Figura 10.

Figura 10 - Divisão de grupos para entrevistas



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Nesta figura os grupos de entrevista são identificados pela cor laranja e as entrevistas individuais pela cor vermelha.

É possível perceber que em dois dos grupos (3 e 7) foi indicado a entrevista grupal, de acordo com a hierarquia e área, mas o que ocorreu de fato, em cada um dos grupos, foi uma entrevista individual, visto que no grupo de entrevista 3, duas das três seções não tinham gestores vigentes no momento da coleta de dados e no grupo de entrevistas 7, das duas seções, apenas uma apresentava chefe formal no momento da coleta de dados.

Além disso, no grupo 9, o Chefe da seção de Manutenção do Capão do Leão, não teve disponibilidade de horários para se deslocar. Desta forma, a pesquisadora se deslocou até a cidade de Capão do Leão, onde foi realizada uma entrevista individual com o mesmo, em sua sala de trabalho, sem nenhum outro servidor presente.

No total foram planejadas para os gestores da PRA 11 entrevistas individuais e 8 entrevistas coletivas, que utilizaram o mesmo roteiro de entrevistas visto que os objetivos específicos da pesquisa a serem atingidos eram os mesmos: identificar as capacidades gerenciais para atuação na PRA, caracterizar o contexto dos gestores da PRA e identificar as entregas dos gestores da PRA.

Desta forma foi elaborado um roteiro de perguntas, baseado no referencial teórico apresentado nos capítulos anteriores e na entrevista com a Chefe do Núcleo de Capacitação, que foi dividido em grupos de questões que se relacionam diretamente aos objetivos específicos, como pode ser observado no ANEXO III.

Para o momento das entrevistas, alguns cuidados metodológicos foram tomados de forma que o resultado fosse o mais fiel possível a perspectiva dos respondentes, com o mínimo de interferência. Sendo assim:

*Nenhum servidor foi entrevistado em conjunto com seu superior imediato;

*Foi utilizada uma sala de reunião onde os servidores já estavam acostumados a frequentar, em todas as entrevistas (individuais e em grupos), com exceção de um servidor, que não teve disponibilidade para se deslocar;

*Foi realizado um levantamento dos horários disponíveis de cada um dos servidores, para a elaboração de uma agenda de entrevistas para o mês de novembro de 2019, que foi aceita pelos entrevistados;

*Todos os servidores vieram para as entrevistas por vontade própria e foram orientados que o principal objetivo da pesquisa era compreender suas percepções, não havendo resposta certa ou errada para nenhuma das perguntas;

*As perguntas do roteiro tiveram uma ordem específica de forma a minimizar as possibilidades de interferência nas opiniões dos entrevistados sobre o tema;

*Os planos de trabalho, que foram analisados posteriormente, só foram solicitados no encerramento das entrevistas, de forma a não alterar ou enviesar as percepções dos entrevistados, assim como o Plano de desenvolvimento da Unidade só foi solicitado ao Pró-Reitor, ao finalizar a entrevista com o mesmo;

*Foi realizada a gravação das entrevistas a partir de autorização por meio do formulário de autorização (APÊNDICE I), preenchido por cada um dos entrevistados, onde também foi selado o compromisso de anonimato, de forma a deixar os entrevistados mais livres para expor seus pensamentos.

Todos os servidores que foram convidados, participaram efetivamente da pesquisa e se mostraram cooperativos e disponíveis a abordagem da pesquisadora. É importante frisar que todos os servidores já tinham um relacionamento profissional estabelecido com a pesquisadora, o que pode ter sido decisivo para que a participação fosse a máxima possível e para que os entrevistados ficassem mais a vontade de se expressar. A familiaridade da pesquisadora com a unidade e com os entrevistados também contribuiu para que a observação fosse mais proveitosa, pois havia um conhecimento empírico de termos técnicos e jargões utilizados nas entrevistas.

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas pela pesquisadora de forma integral para que a análise pudesse ser feita em conjunto com as observações da pesquisadora durante as entrevistas. A análise foi sistematizada de forma a relatar as percepções de todos os gestores entrevistados para cada questionamento de forma geral e, sempre que possível, apresentando suas falas para exemplificar suas percepções, referenciando-os a partir de seus códigos apresentados no quadro 6. Além disso, sempre que possível, a análise relaciona teoria, análise da entrevista com a Chefe do Núcleo de Capacitações da UFPEL, observações e as falas dos gestores, de forma a enriquecer as contribuições que serão apresentadas no capítulo da Análise e discussão dos Resultados das entrevistas.

Além das entrevistas, outro método foi utilizado para a extração de dados de documentos utilizados para o planejamento das atividades dos servidores da PRA, a análise documental, que será abordada no próximo subcapítulo.

3.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

Tanto durante as observações iniciais e, principalmente, no decorrer das entrevistas, foi percebido que um documento relacionado à descrição das atividades dos servidores, foi muito citado: o Plano de trabalho dos servidores. Este documento se trata da enumeração das de atividades de cada um dos servidores, elaboradas por eles mesmos com a anuência de seus respectivos chefes imediatos e atualizados anualmente.

Levando em consideração que o fato de solicitar aos servidores esses relatórios poderiam de alguma forma, enviesar suas respostas nas entrevistas, eles só foram solicitados posteriormente a conclusão da etapa das entrevistas. O objetivo principal na análise deste documento foi a identificação de a qual nível (estratégico, tático ou operacional) as atividades se enquadravam de forma a observar se há uma desigualdade de acordo com os níveis hierárquicos, que corresponde a um dos objetivos específicos desta pesquisa.

Outro documento citado foi o "organograma", que na verdade, é a apresentação do organograma no site oficial da UFPEL que, para alguns setores, apresenta uma descrição genérica do que o setor é responsável, de modo que foi possível associá-las como a tentativa de uma descrição de competência coletiva. Sendo o foco desta pesquisa as competências individuais a partir da perspectiva dos gestores, estes dados não foram analisados.

Tanto a análise das entrevistas como a análise dos planos de trabalho foram, sempre que possíveis, relacionados entre si e confrontados com o referencial teórico utilizado, tendo seus resultados apresentados no capítulo a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão relatados todos os resultados obtidos com as entrevistas, individuais e grupais, e das análises documentais. Iniciando pela entrevista com a chefe do núcleo de capacitações da UFPEL, seguindo para as análises das entrevistas dos gestores da PRA e finalizando com as análises documentais.

Levando em consideração a quantidade de entrevistados, para que fosse possível abranger todas as respostas e possibilitar uma visualização mais organizada dos resultados foi realizado o agrupamento de respostas, quando estas tinham o mesmo sentido, e a apresentação dos dados qualitativos estruturados em planilhas.

4.1 APRESENTAÇÃO DO PANORAMA DA GPC NA UFPEL: UM OLHAR DA CHEFE DO NÚCLEO DE CAPACITAÇÕES

O objetivo principal desta entrevista era atualizar o panorama da GPC com foco nas capacitações dos servidores da UFPEL, pelo fato de que as últimas informações sobre o tema na organização datam de 2016, relatadas anteriormente no subcapítulo 2.4, onde foi apresentada uma revisão da literatura.

A Servidora entrevistada tem graduação em Administração e especialização em Gestão estratégica de pessoas e trabalha no Núcleo de Capacitação desde 2014, quando foi designada chefe.

A entrevistada foi informada de que o interesse em entrevistar não vinha apenas pelo cargo que ocupava, mas também pela pesquisa da qual foi autora em 2014, qual foi a segunda pesquisa selecionada para a revisão da literatura do subcapítulo 2.4. De forma a facilitar o referenciamento de suas falas, será utilizado o código “CNC” (Chefe do Núcleo de Capacitação”) como identificador.

Sendo assim, de acordo com a pesquisa de Frota (2014) e de Rodrigues (2016), dos três instrumentos indicados para o PNDP pelo Decreto nº 5.707/2006, apenas o Plano Anual de Capacitação e o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, estavam sendo parcialmente cumpridos visto que eles deveriam ser alimentados pelas informações decorrentes

da Gestão por competências que não havia sido implantada até o momento. Por isso, a primeira pergunta da entrevista foi sobre os instrumentos que o decreto 5.707/2006 estipulava e qual era a situação da UFPEL no cumprimento desses instrumentos na atualidade.

Com relação à Gestão por competências a entrevistada aponta que ela nunca foi implementada de forma a orientar o planejamento das capacitações:

> "É, a gestão por competências ela não foi implantada como uma ferramenta para nortear de alguma forma, a capacitação dentro da Universidade." (CNC, 2019)

A GPC seria uma ferramenta que geraria informações para que fosse possível o preenchimento do Plano Anual de Capacitações (PAC), que é o segundo instrumento do decreto, de acordo com as capacidades que tivessem necessidade de serem desenvolvidas. Atualmente, sem este mapeamento como ferramenta para direcionar o planejamento das capacitações, e na obrigatoriedade de preenchimento do plano para envio ao órgão de controle, o PAC é preenchido de forma alternativa, como explica a entrevistada:

> "Ele é alimentado por um levantamento de necessidades, que é de uma forma aberta né. A gente encaminha para as unidades, e as unidades encaminham para a gente o que está sendo observado por necessidade, mas como não tem um mapeamento de competências, não tem uma definição do que seria necessário para a atribuição de um cargo, ou de uma função dentro da universidade, isso fica muito sensível né. Porque o servidor se percebe de uma forma, a chefia, às vezes, não sabe o papel dela, que seria também analisar quais são as necessidades que servidor deveria estar, ou precisaria desenvolver, porque também não tem ali bem definido o que deveria estar ali dentro. (CNC, 2019)

Dessa forma a entrevistada afirma que o levantamento acaba sendo realizado indicando capacitações que não necessariamente são de interesse da organização, pois é a partir do ponto de vista de cada servidor. A entrevistada explica que até existe um esforço do Núcleo de Capacitações de tentar verificar se há esta falta de aplicabilidade das atribuições do servidor, mas como estas não são claramente definidas, o núcleo acaba negando apenas aquelas que ficam mais evidentes, a partir de um critério pessoal também.

De forma a ficar mais claro, foi retomada a pergunta em um momento posterior da entrevista, questionando se não havia nenhum método específico para o levantamento das necessidades de capacitação, e a resposta foi negativa: "Não. Não é feito uma avaliação específica da PROGEP em relação a isso. E nem das Unidades que enviam as necessidades percebidas." (CNC, 2019)

Esta realidade acaba acendendo um alerta visto que na literatura tanto BRANDÃO e BAHRY (2005), como Rossato (2002) e Lima e Melo (2017), falam da importância do

mapeamento de competências não só para auxiliar na alocação adequada do pessoal, a partir de suas competências, como também para identificar as necessidades de desenvolvimento de competências necessárias à organização do pessoal. Sem esta ferramenta de orientação, a UFPEL pode estar investindo recursos em desenvolvimentos que não estão adequados às estratégias da organização, ou seja, não somará esforços para o atingimento dos objetivos da organização.

Outro fato importante apontado pela entrevistada é que existem unidades que não enviam as solicitações de capacitações, demonstrando, no ponto de vista da entrevistada, que não dão o devido valor para a gestão das capacitações.

> "A gente fica bem com esse sentimento assim de quê: eles estão levando a sério a importância que é a capacitação? O quanto que isso melhora no dia a dia do servidor como um todo! Melhora na unidade como um todo! (...) A gente vê que o fato de eles não participarem do levantamento já pode ser um indício de que eles não estão vendo a importância que é colocar ali suas demandas, de pensar, refletir sobre isso." (CNC, 2019)

Nesta fala também pode-se depreender que é percebido pelo Núcleo de Capacitações que algumas unidades talvez não tenham o conhecimento do objetivo desse levantamento, de sua importância e da relevância do impacto causado nos servidores, mas não são apontadas medidas para reverter esta situação. Há de certa forma, uma conformação com a situação, gerando uma passividade frente ao problema percebido.

Por fim, o último instrumento, o Relatório das ações de capacitações realizadas no ano, é preenchido também de forma incompleta visto que, além de não ser baseado na GPC, o Núcleo de Capacitações, que é o setor responsável por confeccionar o relatório, apresenta dúvidas quanto as informações que deverão ser relatadas, como a entrevista explica:

> "A gente faz o levantamento ali com o que a PROGEP tem. Porque a gente sabe que, às vezes, algumas unidades fazem ações sem a colaboração DA PROGEP. Quando a gente sabe dessas colaborações (...) por algum meio, a gente até contabilizava. Mas fica meio em dúvida se a gente teria que buscar todas as capacitações que os servidores fazem. (...) Ele acaba, às vezes, ou indo, ou por recursos próprios ou por recursos da unidade. E aí então isso acaba ficando fora ali do relatório." (CNC, 2019)

Ou seja, existem ações de desenvolvimento que são realizadas pelos servidores, mas como não são oriundos de recursos disponibilizados à PROGEP com esta finalidade, mesmo ainda sendo oriundo de recursos públicos, não são informados nos relatórios. Isto pode gerar não só uma deficiência na base de dados de informação das capacidades dos servidores, como também a falta de informação das necessidades de recursos orçamentários, de material e até da

necessidade de pessoal que seria necessário para o atendimento a quantidade real de ações que ocorrem na UFPEL.

Ainda de acordo com Frota (2014) e Rodrigues (2016, haviam algumas dificuldades com relação a estrutura oferecida para que o PNDP fosse implementado, quais eram espaço físico adequado, quantidade de servidores suficientes para operacionalizar todos os instrumentos e equipamentos. Além disso, também foi citado o fato de os servidores não terem treinamento adequado para realizar os mapeamentos e que a cultura organizacional de resistência às mudanças, também dificultava o processo de adequação ao Decreto. Por isso, foi questionado a entrevistada se essas dificuldades se mantêm e como é o cenário atual com relação aos recursos. A resposta foi de que pouca coisa havia se alterado, e que as mudanças ocorreram mais com relação aos equipamentos como projetores e notebook, necessários para as capacitações, porém a entrevistada relata:

> A gente não tem uma sala própria, a gente só consegue fazer agendamentos em sala de aula após definido o calendário de aulas das unidades. Depois que as unidades acadêmicas encaminham as demandas deles, eles fazem a alocação das salas, e o que tiver disponível, a gente pode utilizar." (CNC, 2019)

Ou seja, a agenda de capacitações fica à mercê da disponibilidade de salas que prioritariamente são utilizadas para as aulas de todos os cursos de graduação e pós-graduação, para que posteriormente sejam verificadas as disponibilidades para o Núcleo de Capacitações alocar os horários dos servidores participantes e do ministrante. Desta forma, fica evidente que as capacitações ocorrem não necessariamente no local mais apropriado, levando em consideração a dispersão dos espaços físicos da Universidade, e nem sempre em horários que sejam mais atrativos ao comparecimento dos servidores, visto que a entrevistada também comenta sobre uma significativa quantidade de desistência dos cursos.

Dando continuidade à compreensão das dificuldades, foi questionado a entrevistada se haviam servidores suficientes para a organização das capacitações.

> "Nós já tivemos três servidoras trabalhando, mas atualmente a gente está só com duas. E eu como chefia de núcleo, consigo auxiliar em alguns momentos, (...), mas normalmente são somente duas servidoras que fazem ali todo o processo de organizar a capacitação com ministrante, organizar sala. Muitas vezes (...) elas têm que se deslocar para outro lugar, e fazem isso tudo com recurso próprio. Porque a PROGEP não tem, carro oficial à disposição. (...) Muitas vezes a gente tem que fazer um período além da nossa jornada né para poder conseguir abranger todas as ações que estão acontecendo. E muitas vezes a gente não consegue fazer ações concomitantes, porque aí a gente não tem mão de obra para conseguir auxiliar nas duas ações ao mesmo tempo né." (CNC, 2019)

Percebe-se então, que a quantidade de servidores é insuficiente para a demanda da UFPEL, e que, levando em consideração novamente o contexto dos espaços físicos da Universidade, se faz necessário, opções de transporte oferecidos pela organização, seja através de indenização aos custos do servidor ou pela disponibilização de veículo oficial, de forma a não onerar o servidor pela necessidade de serviço.

Ainda sobre os recursos a entrevistada relata a falta de instrutores habilitados para ministrarem as capacitações, que inviabilizam a oferta no local e, além disso, o recurso orçamentário que tem sido em quantidade considerável, mas que, no intuito de fornecer o máximo de capacitações possíveis, são cortados os cursos com maiores gastos, ou que atinjam um pequeno número de servidores. Isto também é um fato preocupante, pois novamente mostra a falta da análise da relação do curso com atribuições do servidor e os possíveis impactos para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização, pois nem sempre o curso mais vantajoso financeiramente ou que atinja mais servidores, será o que trará maior impacto no desempenho dos servidores para as realizações esperadas da UFPEL.

De forma a vislumbrar uma mudança no cenário visto até o momento, na pesquisa de Rodrigues (2016), havia um indicativo de que a UFPEL se encontrava no estágio de estudos e planejamentos de palestras e cursos, que tinham a intenção de disseminar conhecimento sobre a gestão competência em especial com os gestores. O que seria um movimento muito interessante como apontado nas conclusões de Duarte, Ferreira e Lopes (2009) que discorrem sobre a necessidade de a organização sensibilizar os servidores sobre como o processo de avaliação das competências e seu mapeamento devem ocorrer. Dessa forma haveria a divulgação dos objetivos da mudança e das suas vantagens tanto para o desenvolvimento dos servidores como para a organização. Ao ser questionada se este movimento avançou, a entrevistada responde:

> "Não avançou. Eu não me recordo se a gente conseguiu fazer alguma palestra, alguma coisa em relação à gestão por competências." (CNC, 2019)

O que nos leva ao entendimento de que os servidores não foram sensibilizados e que provavelmente não compreendem a importância do mapeamento das competências. Além disso, a entrevistada relatou que percebeu que a Gestão por competências nunca foi abordada com a intenção de ser implantada da Universidade. Ela cita que outros projetos como o dimensionamento de pessoal, serviria como um primeiro passo para mapear os processos e

posteriormente as competências, mas como encontraram resistência em algumas unidades e demandava uma equipe de servidores grande e treinada, não foi realizado.

Neste sentido de sensibilização dos servidores e da cultura de resistência, foi elucidado à entrevistada que nas duas pesquisas, de Frota (2014) e Rodrigues (2016), o gestor era abordado como uma figura principal para organização, de forma a torná-la mais receptiva ou mais preparada para esse novo modelo de gestão, a gestão por competências. Sendo assim, foi questionado a entrevistada se ela tem essa visão e o porquê. A entrevistada respondeu:

> "Porque assim tanto para a identificação das competências (...), mas vamos dar outra palavra, para identificar ali as necessidades de melhoramento para o trabalho. Eu acho que como um todo, a gente tem que se perceber e também ter alguém percebendo de fora é importante. (...) Esse olhar é que a gente sempre achou que deveria partir das chefias para conseguir auxiliar o servidor. O servidor tá desempenhando muito bem, mas será que ele não conseguiria né, se especializar um pouco mais?" (CNC, 2019)

Além disso, a entrevistada também aponta a necessidade de o gestor imediato compreender a importância das capacitações e apoiar os seus subordinados de forma a dar a oportunidade de participar das ações de capacitação, visão que vai ao encontro do Decreto 9.9991/19 e do Decreto 10.506/2020, mais recente legislação sobre a PNDP, que aponta ser o chefe imediato, o responsável por garantir que seus subordinados participem das ações de desenvolvimento.

Com relação a essa responsabilidade das chefias, no ponto de vista da entrevistada, a realidade da UFPEL é a de que os gestores estão deficientes, e deu como exemplo as "unidades em que o servidor já relatou que não consegue liberação para fazer a capacitação em virtude de ser único na unidade ou de ter alguma situação que o impeça de deixar o local de trabalho e a chefia tem um papel muito importante nisso, teria que ser um parceiro de tentar viabilizar" (CNC, 2019). Mas, relembrando a Instrução Normativa 201/2019, a Unidade de Gestão de pessoas do órgão é responsável pelo PNDP e, além disso, é sua função dar apoio aos gestores para a que a gestão do desenvolvimento dos servidores ocorra (BRASIL, 2019). Ou seja, frente a situações adversas nas quais os gestores não estejam cumprindo suas responsabilidades, deve haver um movimento da PROGEP no sentindo compreender as falhas e saná-las.

Além disso, a Instrução Normativa 201/2019 aponta que o papel das unidades de gestão de pessoas dos órgãos é o de dar apoio aos gestores, de forma que estes possam atuar de forma sinérgica e planejada (BRASIL, 2019b):

> § 3º A unidade de gestão de pessoas do órgão ou da entidade e as suas escolas de governo, quando houver, são responsáveis pelo PDP perante o órgão central do SIPEC e apoiarão os gestores e a autoridade máxima do órgão ou da entidade na gestão do desenvolvimento de seus servidores, desde o planejamento até a avaliação.

Como o Decreto 9.991/2019 é recente, ele não havia sido considerado nas pesquisas realizadas anteriormente. Sendo assim, foi questionado a entrevistada se ela já tinha conhecimento do novo decreto e se conhecia os instrumentos que compunham o PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoas) a partir de agora. A entrevistada não demonstrou conhecimento específico sobre os instrumentos e, sendo assim, foi questionado, no ponto de vista dela e do que se sabe até o momento, se foram muitas mudanças em comparação com o decreto anterior. Em resposta a entrevistada apontou que o mais sobressai é que há mais controle das ações.

> "Em relação às ações de capacitação a princípio a gente percebeu um pouco mais de controle. A gente percebe que eles querem analisar o que está sendo oferecido, o que vai ser desenvolvido dentro da universidade. (...) Mas em relação mais assim, aos preenchimentos né que eles colocam ali que a gente agora faz o preenchimento das necessidades de capacitação através de sistema, isso vai para análise." (CNC, 2019)

Isso demonstra que a Universidade antes do novo Decreto (9.991/19) não prestava contas a nenhum órgão do seu planejamento de capacitação. Era um documento de planejamento confeccionado e aprovado internamente, que de acordo com a entrevistada era constantemente alterado seja pelas dificuldades já apresentadas de se seguir com as ações solicitadas, seja pelo surgimento de "novas demandas, pois entra alguma legislação nova, ou entra uma demanda que não estava ali especificada." (CNC, 2019).

Agora com o novo decreto, os planos devem ser preenchidos eletronicamente e são enviados aos órgãos de controle, como o SIPEC, e há a restrição de não serem permitidas ações que não constavam no planejamento, demonstrando um maior controle e imposição de planejamento da Universidade, o que no ponto de vista da entrevistada é positivo para incentivar os chefes a fazerem uma melhor gestão, que para ela é deficiente, pois é deficiente a utilização de ferramentas para fazer a gestão da equipe, como a pouca importância a gestão da capacitação. Para a CNC, o controle será benéfico para a organização:

> "Então o decreto veio com esse intuito de auxiliar que as unidades façam esse planejamento um pouco mais concreto, com mais datas e com períodos. Então a gente está esperando que venha um resultado positivo né, que isso traga benefícios para a instituição." (CNC, 2019)

Questionada sobre o plano que foi enviado esse ano, se foi nos moldes do novo decreto, a entrevistada respondeu que sim, que já está sendo implementado com maior controle, porém

o levantamento das necessidades de capacitação foi realizado da mesma forma que antes, de acordo com as solicitações enviadas das unidades e sem metodologia específica de coleta de dados.

Foi apontado à entrevistada que o novo decreto não traz a gestão por competências como instrumento obrigatório, mas indica que preferencialmente o Plano Anual de Competências seja preenchido precedido de Diagnóstico por competências, se referindo assim ao mapeamento de competências. Questionada sobre a intenção ou algum planejamento de realizar esse diagnóstico por competências, a entrevistada de início foi hesitante, mas continuou deixando claro que não há no momento nenhuma intenção de seguir com o mapeamento de competências, ou qualquer outra metodologia, para identificação das necessidades de capacitação.

No momento, a entrevistada relata que estão se "adequando a tudo aquilo que eles exigiram para agora", pois havia muitos prazos estabelecidos para as entregas do planejamento para 2020 e o relatório das capacitações realizadas no ano de 2019. E ainda relata um pesar não obrigatoriedade do método de avaliação de necessidades de capacitação, pois sendo agora uma opção, acredita que "vai ser um pouco mais difícil conseguir fazer com que sejam mapeadas as competências dentro da instituição."

A partir destes relatos compreende-se que, não sendo o mapeamento por competências obrigatório, não foi prioridade para as adequações neste momento. E se levarmos em consideração o histórico da UFPEL de não implantar a GPC no período em que era instrumento obrigatório (2006 a 2019), de acordo com o antigo decreto, a ausência da obrigatoriedade de um método para o diagnóstico das necessidades de capacitação no novo Decreto, acaba por ser um fator desmotivador da implantação do mesmo.

Por fim, como última pergunta, foi questionado a entrevistada, na opinião dela, se direcionar o planejamento das capacitações de acordo com o mapeamento de competências dos servidores é interessante para a UFPEL. Em resposta a entrevistada se mostra a favor do método de mapeamento de competências e se mostra pesarosa pela retirada da obrigatoriedade:

> "Se tivesse um levantamento realmente de competências eu entendo que seria muito importante (...). Sinto falta no trabalho para poder nortear ali as nossas ações (...). Mas acho que se o setor conseguisse (...) eu acredito que ia trazer muitos benefícios para instituição." (CNC, 2019)

Assim, percebe-se que, há a compreensão do setor responsável, das vantagens e da importância do método de mapeamento de competências para o direcionamento do desenvolvimento dos servidores, mas que sem a sensibilização dos servidores, principalmente

dos gestores, como a literatura e entrevistada concordam, sem treinamento e sem recursos, seja o mapeamento de competências, ou qualquer outro de método de identificação de necessidades de capacitação, não há como esperar que os gestores, desenvolvam por si próprios, métodos eficientes.

A partir da informação da falta de sensibilização e de treinamento dos servidores e do papel crucial dos gestores, já relatado na literatura e reforçado pela Chefe do Núcleo de Capacitação da UFPEL, foi oportuna a escolha do foco das entrevistas ser relacionado ao conceito básico de competência, sendo este necessário para alicerçar uma possível discussão sobre o mapeamento de competências. Desta forma, os próximos capítulos buscam compreender um pouco mais da relação competência-gestor, de forma a caracterizar, a partir do ponto de vistas deles, os componentes das competências quais sejam as capacidades, o contexto no qual elas são colocadas em prática e as entregas que se originam delas, relacionadas especificamente com a atribuição de chefes imediatos ou gestores de unidades.

4.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS GESTORES DA PRA

Levando em consideração que a pesquisa tem como foco a percepção dos próprios gestores, é válido que estes sejam caracterizados antes que seus apontamentos sejam analisados. Para isto, foi elaborada uma planilha contendo as Características gerais dos gestores onde foram observadas as seguintes características: Sexo, formação acadêmica e tempo de serviço: na UFPEL, na PRA, na unidade em que chefia e como chefe da unidade onde se encontra. Para todas as características foram feitas perguntas diretas para a obtenção das respostas. Sendo assim, temos a Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados

		Formação acadêmica			**Tempo de trabalho**			
Gestor	**Gênero**	**Graduação**	**Especialização**	**Mestrado**	**Na UFPEL**	**Na PRA**	**Na unidade que chefia**	**Como chefe desta unidade**
1	MASCULINO	x	x		11	11	3	3
2	FEMININO	x			5	3	3	3

3	MASCULINO	x	x	x	13	6	4	3
4	FEMININO	x	x		10	10	10	4
5	FEMININO	x	x		11	10	10	3
6	MASCULINO	x	x		10	10	10	5
7	MASCULINO	x	x		8	8	3	3
8	MASCULINO	x	x		25	5	2	2
9	FEMININO	x	x		6	6	6	3
10	FEMININO	x		x	10	10	8	5
11	FEMININO	x			6	6	6	3
12	FEMININO	x			10	10	10	3
13	FEMININO	x	x		6	6	6	4
14	MASCULINO	x	x	x	4	4	3	3
15	MASCULINO	x	x	x	26	3	26	3
16	MASCULINO	x	x		6	6	6	3
17	FEMININO	x	x		28	25	7	3
18	FEMININO	x	x		26	26	9	9
19	FEMININO	x	x		6	6	6	4
20	FEMININO	x	x		4	4	2 meses	2 meses
21	FEMININO	x			6	6	2 meses	2 meses
22	MASCULINO	x			24	7	3	3
23	MASCULINO	x	x		10	3	3	1 mês
24	MASCULINO	x	x		5	4	4	3
25	MASCULINO	x	x		4	4	4	3
26	FEMININO	x	x	x	10	10	10	1 mês*
27	MASCULINO	x	x		5	5	3	3
28	MASCULINO	x	x	x	15	7	3	3
29	MASCULINO	x	x		9	7	3	3
30	MASCULINO	x			7	4	3	3
31	FEMININO	x			28	26	18	18
32	MASCULINO	x	x		5	5	3	3
33	MASCULINO	x	x		33	31	11	6 meses*
		TOTAL 33	TOTAL 25	TOTAL 6				

* São chefes substitutos
Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A Tabela 1, apresenta um panorama geral a partir dos entrevistados, lembrando que o Gestor 4, que ocupa dois cargos simultaneamente, só foi entrevistado 1 vez.

Levando em consideração a característica sexo, dos 34 cargos de Gestão, 18 são ocupados por servidores do sexo masculino e 16 do sexo feminino, o que apresenta um certo equilíbrio. Porém, com um olhar mais detalhado das áreas é possível perceber algumas

tendências. Na Tabela 2, são apresentados dados com relação quantidade total de servidores em cada áreas e a quantidade de servidores que exercem cargos de gestão.

Tabela 2 - Características: sexo x cargos de gestão

Áreas de acordo com figura 9	N° de servidores					N° de vagas em caros de gestão				
	N° total de servidores	Feminino		Masculino		N° de cargos de gestão	Feminino		Masculino	
		N° de servidoras do sexo Feminino	% com relação ao total	N° de servidores do sexo Masculino	% com relação ao total		n° de funções de gestão ocupadas	% com relação ao total de vagas de gestão	n° de funções de gestão ocupadas	% com relação ao total de vagas de gestão
Área 1 - PRA	2	1	50,0%	1	50,0%	2	1	50,0%	1	50,0%
Área 2 - CFC	14	6	42,9%	8	57,1%	7	3	42,9%	4	57,1%
Área 3 – CMP	19	10	52,6%	9	47,4%	8	6	75,0%	2	25,0%
Área 4 - COLICON	13	9	69,2%	4	30,8%	7	6	85,7%	1	14,3%
Área 5 - SUINFRA	66	3	4,5%	63	95,5%	11	0	0,0%	11	100,0%
TOTAL	114	29	**25,4%**	85	**74,6%**	35	16	**45,7%**	19	**54,3%**

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Desta forma, áreas como a 1 e a 2, apresentam simetria com relação à representatividade dos sexos, tanto em quantidade total de servidores quanto nos gestores. Já a área 3 apresenta certa simetria na quantidade total de servidores, mas há um maior número de mulheres em cargos de gestão que ultrapassam a proporcionalidade da quantidade de servidoras da área. Assim como na Área 4 que, além de apresentar um maior número de servidoras mulheres do que homens (69,2% dos servidores são do sexo feminino), também apresenta uma disparidade quando dos 6 cargos de gestão, apenas 1 é ocupado por um servidor do sexo masculino. A maior disparidade ocorre na área 5, onde dos 66 servidores apenas 3 são do sexo feminino e onde 100% dos cargos de gestão, são ocupados por homens. Como este estudo não tem o objetivo de analisar a fundo as questões de representatividade, os dados não foram suficientes para compreender o motivo de tais assimetrias, mas é um apontamento para pesquisas futuras.

Já a característica formação acadêmica dos servidores que ocupam cargo de gestão pode estar relacionada a duas ideias. A primeira é a de quanto maior a escolaridade, maiores as chances de uma pessoa ter passado por situações de aprendizagem com as quais adquiriram capacidades, levando a uma maior possibilidade de desenvolvimento de competências (BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003). E a segunda onde quanto maior a hierarquia mais complexa ou mais competências são necessárias (PACHECO, 2002).

Neste sentido a Tabela 3 contempla a análise da formação acadêmica com relação aos níveis hierárquicos:

Tabela 3 - Níveis hierárquicos x Formação acadêmica

		Formação acadêmica					
Nível Hierárquico	**Vagas totais**	**Graduação**		**Especialização**		**Mestrado**	
Pró-Reitoria	1	1	100,0%	1	100,0%	0	0,0%
Superintendência	1	1	100,0%	1	100,0%	1	100,0%
Coordenações	3	3	100,0%	3	100,0%	0	0,0%
Núcleos	9	9	100,0%	6	66,7%	3	33,3%
Seções	14	14	100,0%	11	78,6%	2	14,3%
Unidades	3	3	100,0%	2	66,7%	0	0,0%
Unidades paralelas	2	2	100,0%	1	50,0%	0	0,0%
TOTAL	33	33	100,0%	25	76,5%	6	17,6%

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Analisando os dados sistematizados é possível perceber que todos os gestores apresentam formação em curso superior, 76,5% tem alguma especialização concluída e apenas 17,6%, tem uma formação a nível de Mestrado. Tendo como foco a análise das especializações, aparentemente, há uma maior formação acadêmica para os gestores com maior nível hierárquico, como uma exceção apenas para os níveis hierárquicos das seções e núcleos, onde as seções, mesmos estando em um nível abaixo dos núcleos, apresenta uma quantidade maior de gestores com especialização. Porém, ao analisarmos o nível de educação formal de Mestrado, os núcleos e seções apresentam um maior número de servidores com esta escolaridade do que os níveis hierárquicos superiores. Desta forma, pode-se depreender que para ocupar cargos de gestão, um nível de formação equivalente a um curso superior é necessário, mas não necessariamente quanto maior o grau de instrução formal, maior é sua posição na hierarquia. É possível verificar isto a partir da falta de simetria proporcional entre nível de educação formal e níveis hierárquicos, onde pode-se encontrar gestores com nível de formação educacional formal superior ao de seu chefe imediato.

Além desta análise com relação aos níveis, também é possível identificar que não necessariamente a educação formal desses gestores está alinhada às necessidades de um cargo de gestão. Neste sentido tem-se que dos 33, apenas 18 (54,54%) apresentam formações em cursos de graduação que abrangem as áreas de gestão, quais sejam: Administração (9), Gestão

Pública (6), Gestão Ambiental (1) Gestão de Cooperativas (1) e Processos Gerenciais (1). Enquanto os outros 16 se dividem entre: Contabilidade, Direito, Licenciaturas, Engenharias e Informática. Desses que não apresentam graduação relacionada à área de Gestão, 9 gestores apresentam especialização ou Mestrado relacionadas à área de Gestão, quais sejam: Gerenciamento de cidades (1), Gestão Pública (3), Gestão estratégica de Pessoas (1), Gestão de transportes (1), Administração pública e gestão de projetos (2) e Mestrado Profissional em Administração (1). Ou seja, 7 gestores não têm nenhum tipo de educação formal direcionada para sua atuação como gestor.

Mas relembrando Souza (2004) que aponta a experiência vivenciada no trato com problemas e ambientes diversificados como um fator que propicia o desenvolvimento de competências indispensáveis para um gestor no setor público. Para caracterizarmos estes gestores quanto a experiência adquirida ao longo do tempo, o tempo de serviço também foi analisado com relação aos níveis hierárquicos, de forma a perceber se gestores em maiores níveis hierárquicos apresentam mais tempo de serviço na organização ou na unidade em que chefia, como apresenta a Tabela 4.

Tabela4 - Nível hierárquico X Tempo de trabalho (em anos)

Nível hierárquico	Tempo de trabalho				
	Na UFPEL	Na unidade que chefia	% com relação ao tempo de UFPEL	Como chefe desta unidade	% com relação ao tempo na unidade
1	11	3	27,3%	3	100,0%
2	13	4	30,8%	3	75,0%
3	10	10	100,0%	4	40,0%
	10	10	100,0%	4	40,0%
	11	10	90,9%	3	30,0%
	10	10	100,0%	5	50,0%
4	25	2	8,0%	2	100,0%
	6	6	100,0%	3	50,0%
	10	8	80,0%	5	62,5%
	6	6	100,0%	3	50,0%
	10	10	100,0%	3	30,0%
	6	6	100,0%	4	66,7%
	4	3	75,0%	3	100,0%
	26	26	100,0%	3	11,5%
	6	6	100,0%	3	50,0%
5	28	7	25,0%	3	42,9%
	26	9	34,6%	9	100,0%
	6	6	100,0%	4	66,7%
	4	0,2	4,2%	0,2	100,0%
	6	0,2	2,8%	0,2	100,0%
	24	3	12,5%	3	100,0%

	10	3	30,0%	0,1	2,8%
	5	4	80,0%	3	75,0%
	4	4	100,0%	3	75,0%
	10	10	100,0%	0,1	0,8%
	5	3	60,0%	3	100,0%
	15	3	20,0%	3	100,0%
	9	3	33,3%	3	100,0%
	7	3	42,9%	3	100,0%
6	28	18	64,3%	18	100,0%
	5	3	60,0%	3	100,0%
	33	11	33,3%	0,5	4,5%
7	5	3	60,0%	3	100,0%
	8	3	37,5%	3	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Com relação ao tempo dos gestores na universidade é possível verificar que, mesmo tendo gestores com até 33 anos de UFPEL, nos três primeiros níveis hierárquicos não há nenhum gestor que tenha mais de 13 anos na organização, o que indica que não necessariamente quanto maior a experiência, mais adequado é o gestor para cargos de maior nível hierárquico. Porém, também não há nenhum gestor com menos de 10 anos na organização, nesses três primeiros níveis hierárquicos, demonstrando assim uma necessidade de conhecimento empírico para esses cargos. Logo, pode-se depreender que há uma necessidade expressiva de aproximadamente uns 11 anos de serviço nesta organização para gerar conhecimento empírico suficiente para os gestores destes níveis hierárquicos, mas que ter mais tempo do que isso, não necessariamente o torne mais adequado.

Já para os outros níveis hierárquicos o tempo na organização é muito flutuante, mas nenhum servidor ocupou cargo de gestão no primeiro ano de serviço na UFPEL. Isto continua a indicar a necessidade de o gestor ter algum tempo de experiência, mas aponta que para unidades de menor hierarquia, não é necessária uma experiência tão longa visto que existem servidores que com pouco mais de 1 ano de experiência na organização já passou a ocupar cargos de chefia.

Há outras 3 informações importantes com relação ao tempo de serviço dos servidores. A primeira é a de que 12 dos 34 gestores, nunca trabalharam em nenhuma outra unidade a não ser nesta da qual é gestor. Isto pode diminuir a capacidade de o gestor ter uma visão mais ampla, de compreender o encadeamento e interdependência das atividades dos setores, visto que nunca teve a experiência de estar antes ou depois na cadeia de processos das atividades que exerce. A segunda é a de que 15 entre os 33 gestores, já chegaram em suas unidades como chefes, mesmo sem antes terem trabalhado naquela atividade, o que pode acarretar uma dificuldade inicial pela

necessidade de tempo para compreensão e aprendizagem das atividades daquela unidade. A terceira e última informação é o impactante número de 20 de 34 gestores apresentarem o mesmo período de tempo como gestores de suas unidades. O que indica a possibilidade de algum fato ter ocasionado uma mudança tão grande nas chefias das unidades.

Para Rodrigues (2016), um fator que dificulta a implantação da GPC nas IFES foram as trocas de gestão, que ocorrem a cada 4 anos, ocasionando a interrupção de planejamentos e gerando uma descontinuidade nas ações dos gestores. Sendo assim foi investigado este último fato a partir da análise do motivo que levou estes servidores a assumirem tais cargos de gestão, porém esta análise não foi derivada de uma pergunta específica e sim da interpretação dos dados da entrevista, o que ocasionou a dificuldade de gerar informações conclusivas dos entrevistados G6, G11, G15 E G33. Os motivos relatados perpassam pela ociosidade da vaga pela saída do servidor que ocupava a chefia, a troca de gestão da UFPEL ocorrida em 2017 causada pela eleição para Reitor, a criação de unidades por reestruturação do organograma ou a necessidade de servidor com conhecimentos específicos. A Tabela 5 apresenta de forma geral os motivos para cada gestor entrevistado.

Tabela 5– Percepção dos gestores do motivo que gerou a disponibilidade da vaga de gestão

Situação na qual assumiu o cargo de gestão	N° de casos
Troca de gestão	11
Chefe substituto	2
Necessidade de conhecimentos específicos	1
Criação do setor / troca de gestão	6
Criação do setor / reorganização	2
Chefe saiu para outro órgão	5
Promoção do chefe anterior	2
Sem informação	4
TOTAL	33

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Analisando as informações obtidas 2 situações geram mais atenção, a primeira é a de que apenas um servidor apontou que sua nomeação como gestor foi por ser detentor de capacidades específicas que o cargo requeria, algo que não foi apontado por nenhum outro servidor. A segunda situação é a de que mais de 50% dos servidores teve sua nomeação como gestor vinculado a troca de gestão que ocorreu em 2017 com a eleição de novo Reitor,

reforçando assim a descontinuidade das ações planejadas provocadas pelas trocas de gestor decorrentes das eleições de novos dirigentes.

A partir da compreensão dessas características, seguiu-se para a investigação dos elementos constitutivos da noção de competência a partir do ponto de vista dos gestores, quais sejam eles: capacidades, o contexto e as entregas.

4.3 CAPACIDADES GERENCIAIS PARA ATUAÇÃO NA PRA

Partindo da noção de competências na qual a pesquisa foi apoiada, qual seja o conjunto de capacidades que, em um determinado contexto organizacional, agregam valor social e econômico tanto para as pessoas quanto para a organização (DURAND, 1998; FREITAS; BRANDÃO, 2006; SANTOS, 2008), as próximas discussões têm o objetivo de trazer elucidações sobre essas três composições da competência (Capacidade, contexto e entrega), a partir da percepção dos gestores entrevistados.

A partir do apontamento da falta de centralidade no conceito de competência que acarreta dificuldades para a implantação da GPC nas organizações (GARAVAN; MCGUIRE, 2001; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2008) e do norteamento de que a organização deve fazer uma sensibilização dos servidores (principalmente gestores) sobre como o processo de gerir competências deve ocorrer (Duarte, Ferreira e Lopes, 2009), este capítulo abordará as questões relacionadas às capacidades dos gestores da PRA.

Um direcionamento que deve ser levado em consideração nesta análise é o do Decreto 9.991/2019 (BRASIL, 2019a) e do Decreto 10.506/2020 (BRASIL, 2020), que indicam que o planejamento de capacitações seja realizado a partir da identificação de necessidades de capacitações, com base preferencialmente na identificação das competências, o que evidencia apenas o processo de desenvolvimento de pessoas dentre tantos outros processos que fazem parte da GPC.

Para esta identificação, Prahalad; Hamel (1990) e Zarifian (1999) indicam que devem ser analisadas as ações das pessoas frente a situações no ambiente funcional com as quais se deparam, de forma que possa ser possível identificar o que estes são capazes de fazer. E é a partir dessas elucidações e com o objetivo de compreender qual é a percepção dos Gestores da PRA sobre estes conceitos que foram feitos alguns questionamentos sobre a competência.

Analisando o primeiro deles, que tem o objetivo de compreender a percepção que os servidores gestores têm sobre a noção de competência, foi possível associar as respostas aos sentidos de 6 expressões ou palavras, que foram sistematizadas na Tabela 6.

Tabela 6- Percepção dos gestores sobre o que é competência

	Palavra associada					
Gestores	Conhecimento	Fazer mais do que o esperado	Saber ensinar o que sabe	Capacidade	Habilidades	Responsabilidade
1				x		
2				x		
3					x	
4				x		
5					x	
6					x	
7						x
8				x		
9				x		
10				x		
11						x
12						x
13				x		
14						x
15					x	
16						x
17	x					
18						x
19						x
20					x	
21						x
22						x
23					x	
24					x	
25						x
26					x	
27		x				
28			x			
29					x	
30						x
31						x
32						x
33						x
TOTAL	1	1	1	7	9	14

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

É possível perceber claramente que ainda há uma compreensão enraizada da noção jurídica de competência atrelada a ideia de delegação ou responsabilidade (ISAMBERT-JAMATI, 1997), quando 46,2% dos entrevistados vincula sua compreensão a palavra responsabilidade. Para estes gestores, competência é aquilo que lhes compete, ou seja, as atividades que estão sobre sua responsabilidade. O que pode ser relacionado ao fato de que os sistemas formais de gestão costumam se basear em responsabilidades e não em entregas (DUTRA, 2013), distorção que o modelo de gestão por competências tende a dirimir, visto que se baseia nas entregas.

Em segundo lugar, é apontada a palavra habilidade, com 29,7% da opinião dos gestores, o que não estaria completamente errado, assim como a palavra conhecimento (0,33%), visto que a capacidade é formada pelo conjunto desses sentidos, mas não apenas por eles, pois ainda se somam as atitudes, sem as quais uma habilidade não seria posta em prática. Outros dois gestores apontaram que "ensinar o que sabe" e "fazer mais do que o esperado" eram suas definições de competência. Nestes casos, aparentemente os servidores acabaram dando exemplos do que, no ponto de vista deles, seriam atitudes de pessoas competentes, indicando assim o terceiro pilar da capacidade. Desta forma, apontar apenas um desses três pilares, é reduzir drasticamente o amplo sentido de competência.

Em terceiro lugar tem-se a palavra capacidade, descrita pelo G4 como "A capacidade que se tem de fazer determinada tarefa", cuja definição é a mais próxima possível da noção de competência abordada nesta pesquisa, na qual a competência é formada por uma capacidade em um determinado contexto que gere uma entrega (DURAND, 1998; FREITAS; BRANDÃO, 2006; SANTOS, 2008).

Os dados apresentam que há uma multiplicidade de sentidos para a palavra competência sendo utilizada por esses gestores, o que reafirma a falta de centralidade evidenciada por Garavan e Mcguire (2001) e Brandão e Borges-Andrade (2008). Mais que isso, é a implicação de quase metade desses gestores enxergarem a competência apenas como sinônimo de responsabilidade, pois ao se propor processos para a gestão de competências, sua interpretação seria a gestão de responsabilidades, gerando confusão e dificultando a operacionalização da mesma.

Seguindo para a pergunta sobre o conhecimento do termo "Capacitação com orientação para competências", com o objetivo de verificar se os servidores estão sensibilizados ao termo, apenas os gestores G2, G11 e G29 disseram já ter ouvido e saberem do que se trata, relacionando

as capacitações à necessidade de desenvolvimento de competências vinculadas ao cargo que exerce, como o G 29 descreve: “É trabalhar para a gente identificar digamos as competências de cada um e tenta trabalhar, talvez as que identificaram com mais deficiência, para tentar solucionar”; enquanto os gestores G11 e G2 simplificaram como “É direcionada para realmente as competências do cargo”. Outros quatro gestores (G1, G3, G5 e G12) disseram já ter ouvido falar: “Eu já escutei, mas eu não sei do que se trata” (G1), mas não sabem definir e não conseguem fazer nenhum tipo de relação ao desenvolvimento de competências necessárias à função que exerce.

Sendo assim, 90,9% dos gestores não sabem o que é a capacitação com orientação para competências demonstrando que não há nenhuma sensibilização dos servidores mostrando um desalinhamento de objetivos que dificultariam uma futura implantação desse processo, como apontado por Duarte, Ferreira e Lopes (2009).

Na intenção de compreender mais sobre as atividades dos servidores no dia a dia, e compreender um pouco da sua relação com a estratégia da UFPEL em seus níveis hierárquicos, os planos de trabalho foram analisados de forma a agrupar as atividades em operacionais, táticas e estratégicas, como exposto na Tabela 7.

Tabela 7 - Análise das atividades do plano de trabalho: operacional, tática ou estratégica

Gestor	Hierarquia	Atividades do plano de trabalho			
		Operacionais	Táticas	Estratégicas	Total
1	NÍVEL 1 - PRÓ-REITORIA	3	9	3	15
3	NÍVEL 2 - SUPERINTENDÊNCIA	1	2	8	11
4	NÍVEL 3 - COORDENAÇÕES	1	2	3	6
5		4	1	2	7
6		5	3	1	9
8	NÍVEL 4 - NÚCLEOS	11	7	2	20
9		4	5	-	9
10		7	8	-	15
11		_	_	-	0
12		5	3	-	8
13		4	4	-	8
14		4	5	-	9
15		10	3	-	13
16		10	8	1	19
17	NÍVEL 5 – SEÇÕES	4	1	-	5
18		7	_	-	7
19		7	5	1	13
20		7	-	-	7
21		7	-	-	7

22		7	-	-	7
23		5	1	-	6
24		9	4	-	13
25		6	1	-	7
26		6	_-	-	6
27		4	7	-	11
28		6	5	-	11
29		5	10	-	15
30		6	11	-	17
31	NÍVEL 6 - UNIDADES	3	-	-	3
32		5	7	-	12
33		6	4	-	10
2	NÍVEL 7 - UNIDADES PARALELAS	10	_-	-	10
7		5	6	-	11
TOTAL		184	122	21	327

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A primeira observação que pode ser feita é a de que há uma disparidade muito grande de atividades entre os gestores, pois tem aqueles que apresentam 17 atividades em seu plano de trabalho enquanto outros apresentam 3. Também não foi possível identificar possíveis motivos para que esta discrepância ocorresse, visto que em um mesmo nível hierárquico essas discrepâncias se mantêm. Sendo assim, levando em consideração o processo de elaboração do plano, que parte do próprio servidor, com avaliação do gestor imediato, pode ser apontada uma dificuldade ou falta de preparo dos servidores para a elaboração deste documento.

Em seguida nota-se um elevado número de atividades relacionadas a efetiva operação dos gestores, o que de acordo com Katz (1955) e Anthony (1965), não deveria acontecer, principalmente nos cargos mais altos da hierarquia. Neste sentido, os três primeiros níveis hierárquicos (N1, N2 e N3) até apresentam uma quantidade maior de atividades táticas e estratégicas, mas apenas o G3 apresenta um panorama mais adequado de distribuição dessas atividades de acordo com o nível hierárquico que ocupa.

Mesmo os gestores que ocupam os níveis hierárquicos 4, 5, 6 e 7, não deveriam apresentar tantas atividades operacionais, lembrando que o cargo de gestor exige desses servidores um desempenho mais de planejamento, controle e gerência. Desta forma algumas perguntas se formam: esses gestores efetivamente atuam como gestores ou apenas dividem as operações com o restante da equipe? E já que não há expressão clara de atividades de gerenciamento, outra pergunta viável seria se estas unidades de gestão realmente deveriam existir, ou se estes servidores deveriam ser parte da equipe de seu superior imediato, sem estar empossado de cargo de gestão?

Os dados da pesquisa não são suficientes para responder essas perguntas, mas alguns trechos das entrevistas trazem indícios que devem ser levados em consideração, como, por exemplo, quando o G10 relata como se sente no cargo de chefia: “Eu estou aqui com o cargo, alguém tem que ter o cargo de chefia, mas eu não me sinto chefe”. Os gestores G31, G17 e G18, também trazem falas semelhantes, e explicam que as atividades são divididas entre todos da mesma forma, não importando se é chefe ou não. Além disso, a partir das observações, foi possível identificar que a maioria dos gestores dos níveis hierárquicos 4, 5 e 6, realmente realizam muitas atividades operacionais e que geralmente a diferenciação ocorre de forma que os gestores realizem as operações mais complexas, mas ainda assim operações.

Também é possível verificar que, considerando todos os gestores, apenas 21 atividades relacionadas a estratégia foram encontradas, o que deixa evidente que o plano de trabalho não está diretamente relacionado e encadeado com as estratégias da organização como um todo e que há uma certa acomodação em fazer mais do mesmo, com atividades mais rotineiras e de baixa complexidade gerencial.

Por fim é importante ressaltar que a atividade de “gerir pessoas” só foi citada por três gestores (G6, G24 e G27), o que nos permite inferir que, por não ser lembrada para incorporar o documento oficial que relata as atividades, possivelmente não é executada com a frequência e importância que deveria ter.

No entanto, levando em consideração os estudos de Prahalad; Hamel (1990) e Zarifian (1999), é necessário ver a pessoa em ação para que seja possível avaliar se ela possui ou não determinada competência. Neste sentido, as atividades atreladas a gestão podem não estar registradas como deveriam, mas poderiam ser vistas em ação no dia a dia.

A partir disso, e com o objetivo de compreender se a percepção dos servidores sobre a identificação das competências para realizar suas atividades se aproximava da teoria, os gestores foram questionados sobre como conseguem perceber que alguém possui uma determinada competência. As respostas foram analisadas e sistematizadas na Tabela 8.

Tabela 8– Percepção dos gestores de como perceber que alguém possui determinada competência

	Motivos	
Gestores	No dia a Dia	Currículo e experiência
1	x	
2		x
3	x	
4	x	

5	x	
6	x	
7	x	
8	x	
9	x	
10	x	
11	x	
12	x	
13	x	
14	x	
15		x
16	x	
17	x	
18	x	
19	x	
20	x	
21	x	
22	x	
23	x	
24	x	
25	x	
26	x	
27	x	
28	x	
29		x
30	x	
31	x	
32	x	
33	x	
TOTAL	30	3

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

De forma a ratificar as indicações de Prahalad; Hamel (1990) e Zarifian (1999), 90,9% dos gestores também apontaram a observação da prática "no dia a dia", que foi a expressão mais usada. O gestor G24, além de indicar que a observação no ambiente do trabalho é necessária para aferir as capacidades, apontou ainda uma questão significativa para um processo de identificação de competências que é o fato de que "às vezes as competências da pessoa não estão em evidência pelo papel que ela está desempenhando no momento, e se você troca essa pessoa de função, começam a aparecer várias competências que estavam ali ocultas ou até competências que ela nem sabia que tinha". Por isso é importante que existam oportunidades

que permitam ao servidor pôr em prática, diferentes tipos de competências que possa ter, e ser reconhecido por elas.

Levando em consideração a necessidade de ação frente a situações profissionais para a identificação de competências, foi solicitado aos gestores que relatassem alguma situação difícil ou desafiadora que tenha passado como chefe da unidade na qual se encontra, de forma a compreender se há uma expressão mais gerencial em suas atividades.

A partir da interpretação das respostas, foi possível fazer alguns agrupamentos identificando assim, algumas situações mais recorrentes. A Tabela 9 sintetiza as informações.

Tabela 9–Percepção dos gestores quanto a situação difícil ou desafiadora que passou como gestor

Situação difícil							
Gestor	Problemas não previsíveis	Procedimento que nunca foi feito	Relacionamento com as pessoas	Fazer atividades que não são de sua competência	Insegurança	Quantidade de pessoas	Não tive
1	x						
2		x					
3	x						
4		x	x				
5			x				
6			x				
7		x					
8			x				
9		x	x				
10			x				
11	x	x					
12		x					
13			x	x			
14	x		x				
15	x		x				
16	x		x				
17							x
18							x
19	x	x				x	
20					x		
21			x		x		
22		x					
23							x
24		x	x		x		
25							x
26		x					

27							
28							
29							
30	x		x				
31			x				
32			x				
33			x				
TOTAL	9	11	16	1	3	1	4

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Dos 33 servidores apenas quatro relataram não se recordar de nenhuma situação desafiadora, o que nos faz pensar que ou eles estavam muito preparados para suas funções, como relata o G25, ou estão a pouco tempo em cargo de chefia que ainda não foi possível ter esta experiência, com apontado pelo G23, ou atribuem imediatamente aos chefes imediatos essas situações, como foi possível depreender das entrevistas dos gestores G17 e G18, quando relatam que o trabalho da sua chefia é "mais complexo porque sempre que eu tenho dificuldade, ela resolve".

Seguindo em ordem crescente de apontamentos, a pouca quantidade de pessoas na equipe gerando excessivo acúmulo de trabalho (1 gestor apontou), a insegurança de realizar tarefas de alto impacto para a Universidade nas quais um mínimo erro poderia acarretar penalizações (3 gestores apontaram) e a atribuição de responsabilidades não condizentes com a unidade de forma a gerar sobrecarga de tarefas (1 gestor apontou), foram às situações difíceis menos recorrentes, mas importantes o suficiente para serem lembradas, demonstrando assim, que houve a necessidade de colocar em prática ou até mesmo desenvolver competências, para a resolução dessas situações. Por outro lado, não necessariamente essas competências eram relacionadas ao cargo de gestor, demonstrando novamente uma característica mais operacional do que gerencial.

A terceira situação mais apontada, problemas não previsíveis, se refere não só ao acontecimento de alguma atividade fora do controle dos gestores (como acidentes, intempéries, corte de verbas), como também se refere à dificuldade em se planejar (como quando já havia a previsão de alguma mudança, mas aguardaram ocorrer para agir) ou como a dificuldade de manter o planejamento (como quando em meio as atividades já planejadas são percebidos erros ou solicitadas inclusões ou alterações), de acordo com os gestores G1, G3, G11, G14, G15, G16, G19 e G30.

O Gestor G14 relembra que tiveram sem aviso “restrições orçamentárias por parte do governo federal e ocasionando muitos cortes”, enquanto o Gestor G15 aponta que “com essa restrição de orçamento chegou o momento que a universidade já teve 300 terceirizados, agora tem 100 e pode passar para 60”, mas mesmo sabendo da possibilidade, não menciona nenhum planejamento para essas mudanças. Já o gestor G30 relata: “Já tivemos um problema no contrato com a empresa que presta serviços para manutenção dos veículos em geral. A gente ficou sem retro, sem trator, sem carro, e não dava pra atender as demandas”. O G16 ainda relata o caso de que de, após organizar todas as demandas de utilização de veículos, dentro do prazo estipulado por normativas internas de conhecimento público, chegou uma demanda de última hora e com prioridade e “para cumprir isso aí, tu vais ter que cancelar alguma coisa já programada”.

A segunda situação mais apontada, de acordo com os gestores G2, G4, G7, G11, G12, G22, G24 e G26, são os procedimentos que nunca haviam sido feitos, que esbarram na situação dos problemas não previsíveis, que muitas vezes geram demandas de atividades não rotineiras ou até a criação de novos procedimentos. Outro fator que pode ser relacionado são as alterações de legislações, normas e sistemas governamentais, que sofrem atualizações constantes, muitas vezes sem aviso ou orientação prévia.

Neste sentido o Gestor 7 relembra: “A auditoria da CGU, que solicitou muitas coisas que nunca havia solicitado”. Assim como o gestor G27 relata que: “...o desafio maior foi quando eu me vi tendo que lidar com processos que eu nunca tinha trabalhado”. E a G2 que fala sobre “...algum procedimento novo, não muito comum. Sempre a gente tem que correr atrás pra buscar informações pra resolver.”

Desta forma, a situação mais apontada neste questionamento foi o relacionamento com as pessoas, que perpassa por dificuldades como limite entre relacionamento pessoal e profissional (G5 e G6), resistência a um novo gestor (G8), compreensão da comunidade acadêmica das limitações operacionais, obrigações legais e cumprimento de normativas (G33, G32, G31, G30, G24, G9, G8 e G4).

Relatos como do Gestor G5 que lembra a necessidade de “existir a separação da amizade que tu quer ter com teus colegas e a necessidade, quando tu tá ocupando um cargo de gestor, de tomar uma decisão” como uma situação difícil com a qual ela teve que aprender a lidar. Já o Gestor G8 lembra a sua não aceitação como chefe, que teve que ser revertida: “No início sim, um pouco da resistência com a minha figura de chefe”. E o Gestor G24 aborda que: “as vezes

tinham conflitos nesse sentido, da pessoa tratar com rispidez, ou querer dar ordens ou querer passar por cima de questões legais", e que ele teve de lidar com essas questões.

Além desses resultados, a partir da observação foi possível analisar que estes gestores até apresentam atividades de cunho mais gerenciais que não estão relatadas no Plano de trabalho, porém apenas quando eles acham necessário. Essas atividades acabam não sendo uma rotina, e exatamente por isso, não aparecem no plano de trabalho, onde são elencadas atividades realizadas com mais frequência. Sendo assim, o gestor acaba assumindo a frente da resolução de problemas, mas não age como um gestor planejativo de forma a evitá-los.

Por fim, de forma a tentar evidenciar algumas capacidades mais importantes para os gestores da PRA, estes foram questionados sobre o que acreditam que devam ser capazes de fazer para ter êxito como gestores de suas unidades. Dessa forma foi possível identificar as atividades que, na percepção deles, são mais relevantes para que possam ter um melhor desempenho.

A tabela a seguir apresenta as capacidades citadas agrupadas de acordo com o sentido em que foram explicadas e o número de vezes que foram citadas, levando em consideração que os gestores podiam elencar quantas quisessem.

Tabela 10-Percepção dos gestores do que acreditam que devam ser capazes de fazer para ter êxito como gestor

Deve ser capaz de:	N° de vezes que foi mencionada
Cobrar os resultados	1
Definir metas a partir do planejamento da UFPEL	1
Gerenciar as capacitações	1
Mostrar a importância das atividades de sua unidade para a comunidade acadêmica	1
Motivar os subordinados	1
Ser firme no cumprimento de normas	1
Oferecer um serviço de qualidade para a comunidade acadêmica*	1
Tratar de forma igual e justa todos os subordinados	1
Planejar as atividades	1
Reconhecer o trabalho dos subordinados*	1
Ser pontual*	1
Ser proativo	1
Orientar os subordinados para a realização das tarefas	2
Buscar conhecimentos específicos da área	2
Delegar atividades para os subordinados	2
Gerenciar conflitos entre subordinados	2
Gerir materiais	2

Identificar as capacidades dos subordinados	2
Lidar com as individualidades dos subordinados	2
Cumprir prazos*	3
Manter um bom ambiente de trabalho	3
Ter boa comunicação com os superiores e subordinados	3
Ter uma visão ampla das atividades	3
Tomar decisões*	3
Atender as demandas*	3
Se colocar no lugar do outro (empatia)	4
Lidar com imprevisibilidades*	5
Determinar prioridades*	6
Ter um bom relacionamento com os subordinados	6
Gerir a equipe	8
Melhorar procedimentos já existentes*	8
Compreender as normas técnicas envolvidas nas atividades da unidade	11

* Capacidades relatadas neste estudo que não encontraram correlação com o estudo de Mendes e Tosta (2019).
Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Foi possível elencar 32 capacidades que, de acordo com os entrevistados, são necessárias para a função de gestor. É possível perceber que uns foram mais pontuais elencando ações mais específicas como, por exemplo, “motivar os subordinados” e “resolver conflitos entre subordinados”; já outros foram mais abrangentes indicando a “gestão da equipe”. Fazendo um paralelo com o artigo 7, analisado no Capítulo 2.3, que foi o único estudo encontrado com foco em servidores técnicos administrativos que atuam em cargos de gestão de uma IFE, há uma concordância com relação a 23 capacidades que foram relatadas em ambos, ratificando sua importância.

Das 9 capacidades relatadas neste estudo que não encontraram correlação com o estudo de Mendes e Tosta (2019) – UFSC, três capacidades (Ser pontual, cumprir prazos e atender demandas), apresentam um alto teor de operacionalidade, nos remetendo a análise do plano de trabalho, na qual aponta que os gestores cumprem funções operacionais em detrimento de atividades mais voltadas para o gerenciamento. As outras seis capacidades (Oferecer um serviço de qualidade para a comunidade acadêmica, Reconhecer o trabalho dos subordinados, Tomar decisões, Lidar com imprevisibilidades, Determinar prioridades e Melhorar procedimentos já existentes) demonstram que foi evidenciada uma necessidade específica, no contexto da UFPEL, de algumas capacidades que em outro contexto, não foram relatadas. Reforçando a necessidade de compreensão do contexto organizacional apontadas na teoria, porém não efetivamente incluída nos modelos existentes de mapeamento, como visto no capítulo 2.2.4.

Outro ponto importante de ser evidenciado é a relação de importância que é percebida dessas capacidades. Este não era um objetivo desta pesquisa, mas pode-se levar em consideração que, quanto mais gestores citaram determinada capacidade, maior a importância dela para seu contexto em detrimento das outras. Neste sentido foram correlacionadas às sete capacidades mais relevantes das duas pesquisas evidenciando um não alinhamento entre elas.

Tabela 11 - Capacidades gerenciais mais importantes de um grupo de gestores da UFSC X UFPEL

7 Capacidades gerenciais mais importantes		
Segundo Mendes e Tosta (2019) – UFSC	- IMPOTÂNCIA +	**Segundo os gestores da PRA – UFPEL**
Saber gestar a equipe integralmente		Compreender as normas técnicas envolvidas nas atividades da unidade
Criar um ambiente de trabalho saudável, propício ao desenvolvimento		Melhorar procedimentos já existentes
Criar condições favoráveis (estrutura, clima, materiais) para que as equipes técnicas realizem os seus trabalhos		Gerir a equipe
Amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais		Ter um bom relacionamento com os subordinados
Saber cobrar o melhor resultado das equipes		Determinar prioridades
Ter a sua liderança reconhecida pelos seus servidores		Lidar com imprevisibilidades
Procurar desenvolver-se por meio da capacitação		Se colocar no lugar do outro (empatia)

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Ou seja, há a percepção de que todas essas capacidades são necessárias aos gestores, mas para os entrevistados na pesquisa de Mendes e Tosta (2019) há um conjunto de capacidades que são considerados mais importantes que difere do conjunto indicado pelos gestores da Pró-Reitoria Administrativa da UFPEL. Este é um fato relevante que pode ser logicamente associado aos diferentes contextos de trabalho onde esses gestores estão inseridos, fazendo com que haja um grupo de capacidades vinculadas às necessidades específicas do ambiente de trabalho, recursos limitantes ou pessoas, ainda que todas sejam indicadas como necessárias.

A partir da ratificação da importância do Contexto, o próximo capítulo evidenciará a percepção dos gestores da PRA sobre seu contexto de trabalho.

4.4 CONTEXTO DE TRABALHO DOS GESTORES DA PRA

Seguiu-se então para a análise do segundo componente da Competência, o contexto, o qual influência e é influenciado pelas pessoas que dele fazem parte, pois se refere ao espaço social onde operam a organização e as condições laborais, bem como as relações socioprofissionais (DA SILVEIRA MAISSIAT et al., 2015) e por isso sua importância para os métodos de gestão de pessoas.

De forma que fosse possível analisar o contexto desses gestores, foram feitas perguntas, partindo do ponto de vista desses sujeitos, para que pudesse ser caracterizado a forma como se organiza o trabalho, as condições do trabalho e as relações socioprofissionais (FERREIRA e MENDES, 2003).

A primeira pergunta teve como objetivo compreender como os gestores definem seu ambiente de trabalho e suas respostas foram relacionadas a palavras ou expressões que pudessem sintetizar o sentido de suas respostas, apresentadas na Tabela 12.

Tabela 12 – Percepção dos gestores sobre o ambiente de trabalho

	Como define o ambiente de trabalho?						
Gestores	Respeito	Produtivo	Saudável	Desafiador	Estressante	Muito Bom	Tranquilo
1			x	x			
2							x
3					x		
4				x			
5				x			
6		x	x				x
7							x
8				x			
9					x		
10					x		x
11						x	
12							x
13					x		
14						x	
15					x		

16					x		
17						x	
18						x	
19			x				
20							x
21							x
22							x
23						x	
24						x	
25						x	
26						x	
27					x		
28							x
29							x
30						x	
31	x						
32							x
33						x	
TOTAL	1	1	3	4	7	10	11

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Analisando a tabela 12 é possível perceber que das sete palavras ou expressões utilizadas para descrever o ambiente de trabalho, apenas uma apresenta um sentido negativo que é o estresse, mas que foi presente na resposta de sete gestores, sendo a terceira característica mais citada. Porém, de acordo com a o gestor G10: “Se há algum estresse nunca foi pelo pessoal dali (da equipe), mas por alguma coisa externa de trabalho”, o que o G9 também ratifica em sua fala explicando que: “Se eu tenho algum estresse não e pelo clima de trabalho (interno) e sim por alguma coisa de fora que chega”, assim como o G13 que acredita que o estresse ocorre “... porque às vezes suprem deficiências de outras unidades”.

Desta forma pode-se compreender que internamente a predominância é de um ambiente tranquilo (11 vezes citado), Muito bom (10 vezes citado), saudável (3 vezes citado), produtivo (1 vez citado) e respeitoso (1 vez citado), e em alguns momentos desafiador, que foi citado por quatro gestores e atribuído ao fato de “não ser monótono” (G4 e G1) e ao fato de haverem integrantes na equipe “com algum tipo de doença psicológica” (G8 e G9).

Importante ressaltar que a maioria dos gestores citou apenas características de ambientes internos, o que pode ser um indício de que este ambiente seja mais impactante no seu dia a dia e interfira mais diretamente no seu desempenho do que o ambiente externo.

Para compreender os motivos que levaram os gestores a caracterizarem desta forma seu ambiente de trabalho, eles foram questionados sobre o porquê acreditam que seu ambiente de trabalho é desta forma, e as respostas foram sistematizados na Tabela 13.

Tabela 13 – Percepção dos gestores sobre os motivos que geram o atual ambiente de trabalho

Características	N° de vezes que foram citadas
1 - Cobrança	1
2 - Insegurança com empregados terceirizados	1
3 - Equipe experiente	1
4 - Falta de integração da equipe	1
5 - As informações fluem na equipe	1
6 - Comprometimento desigual entre os componentes da equipe	1
7 - Equipe competente	2
8 - Equipe comprometida	3
9 - Integrante da equipe com doenças psicológicas	3
10 - Necessidade de gerenciar melhor a equipe	4
11 - Chefa disponível	5
12 - Picos de fluxo de trabalho/sobrecarga	6
13 - Equipe cooperativa	11
14 - Bom relacionamento com a equipe	16

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Neste segundo momento, os gestores apontaram 14 motivos dos quais 7 tem correlações positivas ou facilitadoras (quais sejam as 3,5,7,8,11,13 e 14) e 7 negativas ou dificultadoras (quais sejam as características 1,2,4,6,9,10 e 12), mas isso não significa que há um equilíbrio, visto que os dois motivos mais citados têm correlação positiva ou facilitadora e que do total de 56 indicações, 39 (69,64%) são de correlações positivas.

Para as características com tendências negativas podem-se destacar os picos de fluxo de trabalho, com 6 indicações, que foram apontados, dentre outros, pelo G6 que relata que “Às vezes fico sobrecarregado com a demanda” e pelo G12 que relata que: “Final de ano sempre é (mais estressante), porque aquela função do recurso que está acabando, que está vindo recurso em cima do prazo e é aquela correria que tem que fazer para aquele monte de licitação e tem que terminar para empenhar”.

Já para as positivas, podem-se destacar a equipe cooperativa e o bom relacionamento, que foi apontada, dentre outros, pelo G11 quando relata: “o ambiente de trabalho é muito bom, tanto pela parte da chefia quanto dos colegas, é totalmente aberto para a gente trocar ideias, a chefia aceita bastante, se coloca bem disposta a conversar para a gente poder fazer sempre o melhor tanto para a Instituição quanto para as pessoas” e pelo gestor G19 que relata: “O ambiente de trabalho é bem saudável, a gente pega junto na hora que tem que pegar junto, a gente também para pra conversar e dar uma risada, trocar ideia, é bem tranquilo assim”.

Isso nos leva a compreender que há um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades, pois possui mais características facilitadoras do que dificultadoras, mas estas últimas precisam ser levadas em consideração e administradas pelo gestor de forma a serem dirimidas.

Também é possível depreender que das 14 características, 12 tem relação direta com o relacionamento entre as pessoas, seja ele servidor-servidor ou servidor-chefe, mostrando a importância das capacidades já elencadas no Capítulo anterior, como, por exemplo: gerir a equipe, ter um bom relacionamento com os subordinados e se colocar no lugar do outro (empatia).

Um ponto importante a ser identificado é que mesmo com a presença de um integrante com patologias psicológicas, nenhum dos gestores demonstrou insatisfação com a presença deles na equipe, o G9 relata até que: “É uma pessoa complicada, mas já consigo lidar”, o que é muito positivo, pois demonstra que os gestores de alguma forma se desenvolveram para lidar com essas situações e não foram excludentes. Por outro lado, nenhum deles relatou qualquer tipo de auxílio técnico do setor de Pessoal para orientá-los sobre qual poderia ser a melhor forma de gerenciar estes servidores. Dessa forma, não se pode ter certeza de que as medidas tomadas para lidar com servidores com algum tipo de patologia psicológica seja a mais interessante, tanto para o servidor como para a organização.

Seguindo a análise do contexto de trabalho, levou-se em consideração o contexto físico organizacional da UFPEL, que apresenta seis *campus* além de unidades administrativas e mais de 40 polos de apoio espalhados pelo sul do Brasil. Sendo assim, foi questionado aos gestores se estes tinham de gerir servidores ou atividades que estivessem em locais físicos distantes do local onde ele exerce suas funções. Dos 33 gestores, 9 (27,27%) responderam que sim, enquanto os outros 24 gestores, por mais que não tivessem atividades ou subordinados em outros espaços físicos, elucidam que suas atividades compreendem o funcionamento de toda a estrutura da UFPEL, que tem sua administração centralizada no *Campus* Anglo.

Sendo assim, os nove gestores foram questionados sobre como é fazer a gestão de pessoas e atividades em espaços físicos diferentes.

De maneira geral, os gestores demonstram ser mais complexo, pois a distância dificulta o acompanhamento das atividades (G4) e as reuniões, quando ocorrem, são muito espaçadas de tempo, pois há todo um trabalho com a movimentação (G8, G9 e G10). Além disso, alguns gestores (G8, G10 e G33) relatam que as vezes têm que utilizar o veículo próprio para se fazerem presentes em reuniões por não haver disponibilidade de carros oficiais. Para o gestor 32, essas distâncias acabam afetando a eficiência das atividades, que dependem, por exemplo, de materiais que nem todos os lugares têm disponibilidade, e acaba sendo necessário o transporte as vezes de maquinário ou ferramentas.

Para estes gestores, os sistemas eletrônicos e os meios de comunicação se tornaram grandes aliados para a diminuição de distâncias. Em especial foram apontados o Sistema SEI e o sistema de manutenção. O SEI, compila todos os documentos oficiais tornando o papel obsoleto e abolindo as tramitações de processos físicos, que pelas distâncias, demoravam as vezes dias para o deslocamento que hoje é feito em um clique. De acordo com o G5: "Com o SEI, melhorou 100% as rotinas processuais", assim como o G12 que ratifica dizendo que: "Agilizou o processo, foi muito bom". Já com o sistema de manutenção, se tornou possível avaliar previamente a atividade necessária e fazer o levantamento da necessidade de pessoas e materiais necessários para as atividades, evitando o retrabalho de se locomover para buscar recursos. O gestor G3 relata a experiência da implantação do sistema de forma a trazer as informações de diferentes localidades e centralizá-las de forma a facilitar o gerenciamento:

> A primeira ação que foi feita, foi ter um sistema que eu consiga ter informação porque antigamente eram os sistemas CPS - Controle de Prestação de Serviço, e aliás, só tinha pedido não tinha qualquer tipo de relatório nem qualquer tipo de informação. Eu não sabia onde estava deficiente a manutenção, eu não sabia se tinha muito serviço de marcenaria pendente ou até se tinha muito serviço. Enfim, até para gente contratar mais alguém a gente não sabia de onde. Eu não sabia se tava ruim o atendimento ou se tava bom. Hoje no sistema, isso tudo é avaliado. E com base nisso a gente já consegue ter um controle maior, tornando essa questão da logística muito mais fácil.

Porém, o G5 ainda acredita que a distância física causa danos na comunicação:

> O contato físico às vezes faz toda a diferença. Eu gosto disso, eu gosto de tu olhar o teu colega e poder explicar o que está errado e contribuir dessa forma. Por que a falta disso as vezes causa até um certo distanciamento, como tu acabar sendo muito formal no processo ou por e-mail e os teus colegas acabam não te conhecendo pessoalmente, acabam assim criando uma certa resistência.

Além do ambiente, os gestores também foram questionados sobre a adequação da disponibilidade de recursos e de pessoas para o pleno funcionamento de suas unidades gerenciais, e suas respostas foram analisadas e sistematizadas na Tabela 14.

Tabela 14 – Percepção dos gestores quanto aos recursos e pessoas necessárias para gerir sua unidade

Você tem todos os recursos e pessoal necessários?					
Pessoas			**Recursos**		
Não	12		Não	18	
Sim	21		Sim	15	

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

É possível depreender que dos 33 gestores, 12 (36,36%) sentem a necessidade de completamento de pessoal em seus setores. O gestor G4 ainda enfatiza a necessidade de uma atenção especial às unidades que tem servidores na iminência de se aposentar e ainda não tem previsão de substitutos. O gestor G24 explica que a necessidade em sua unidade é esporádica, pois durante o ano existem prazos limites que ocasionam um aumento de demandas que não consegue ser sanado pelos servidores disponíveis.

Já o gestor G15 aborda uma questão de segurança onde, no seu ponto de vista, para as áreas relacionadas a proteção e segurança do patrimônio, não deveriam ser utilizadas pessoas com vínculo de trabalho de contrato, visto que ao fim dos contratos ou com a grande rotatividade que ocorre de prestadores de serviço terceirizados, as estratégias de segurança acabam por perder seu caráter sigiloso o que diminui a eficiência das ações para a proteção da comunidade acadêmica.

Ainda sobre as pessoas, também foram apontadas situações onde existem pessoas disponíveis, mas estas não estão capacitadas ou não tem perfil para determinadas áreas do trabalho como apontou o Gestor G31.

Com relação aos recursos, 18 gestores (54,54%) relatam terem carência de recursos para as unidades que gerenciam. Neste sentido os gestores G3, G6 e G30 apontam a instabilidade orçamentária como um fator limitante que reduz o período de planejamento das atividades, fazendo com que eles trabalhem com margens de planejamentos para no máximo 3 meses, quando o ideal é que o planejamento fosse anual. O gestor G33 aponta a falta de disponibilidade de veículos oficiais para deslocamentos funcionais a outras unidades.

Para o gestor G15, há a necessidade de equipamentos de proteção individual (EPI), pois não há em quantidade suficiente para todos os servidores que necessitam. Também são

apontados os equipamentos eletrônicos que já estão defasados, como computadores que, de acordo com os gestores G13, G25 e G26, frequentemente travam, ocasionando estresse e retrabalho. O gestor G9 aponta a falta de recursos para a manutenção predial do local onde exerce suas atividades laborais, no qual, segundo ele, sofre inundações com as chuvas.

Os gestores G6, G8 e G9 indicam que seus espaços físicos não são suficientes ou adequados para comportar a equipe e os recursos físicos necessários para as atividades, como relatado pelo gestor G8 diz que: "Está em processo de reforma, já tem algumas coisas que está se fazendo para melhorar, mas no momento a gente está precisando de espaço. Não tem onde arquivar nenhuma demanda"; e o gestor G9 explica que "A gente organiza conforme dá. Agora está muito melhor do que era antes, a gente fechou um lado e se isolou do outro lado, porque não tem telhado e chove lá dentro como na rua.".

E por fim, os gestores G4, G11, G18, G19, G22, G26, G28, G31 e G32 demonstram a necessidade de implantação ou confecção de sistemas que organizem e facilitem o trabalho, aumentando assim o desempenho. O Gestor G31 relata a dificuldade explicando que: "Os sistemas são muito antigos, e poderiam ser modificados para serem mais eficientes", assim como o gestor G11 explica que: "Tem um sistema que não está atendendo a demanda e eles estão em um processo inicial de aumentar a funcionalidade de um outro sistema da própria UFPEL para atender melhor e facilitar o andamento do trabalho."

Sendo assim, é possível depreender que com recursos limitantes como estes, o contexto de trabalho apresenta uma variedade de situações com as quais os gestores têm que lidar, utilizando suas capacidades e adequando-as de forma a dar continuidade as atividades com foco nas entregas que são objetivos da UFPEL. Por isso, a próxima análise aborda as entregas percebidas pelos gestores.

4.5 ENTREGAS DOS GESTORES ENTREVISTADOS

Como último componente da competência, a entrega, que é expressa pelo resultado em valor social ou econômico, a pessoa ou a organização, é objetivo final de todo caminho percorrido entre capacidades e contexto (FREITAS; BRANDÃO, 2006; SANTOS, 2008). E é importante que se tenha ciência de quais resultados querem ser alcançados de forma a "alinhar

as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade" (BRASIL, 2020).

Para compreendermos as entregas dos gestores da PRA, estes foram questionados inicialmente se conhecem suas atribuições e responsabilidades como gestores da unidade na qual se encontram. Dos 33 gestores, 20 (60,6%) responderam que sim, conhecem, enquanto 13 (39,4%) admitiram não ter conhecimento.

A partir da resposta afirmativa, foi questionado apenas aos 20 gestores, de que forma tomaram conhecimento dessas atribuições e responsabilidades.

Tabela 15 – Percepção dos gestores de como tomou conhecimento das suas atribuições e responsabilidades

	Gestor																			
Como soube?	2	3	4	5	6	7	12	13	14	18	19	20	22	23	24	25	27	29	30	31	TOTAL
Pelo servidor gestor anterior								x													1
Não sabem informar onde tem							x													x	2
Pela Legislação						x			x				x								3
Organograma		x	x		x												x				4
Apendeu na prática										x	x	x							x		4
Plano de Trabalho	x			x										x	x	x		x			6

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Iniciando pela resposta que teve menor indicação, o gestor 13 indica que o servidor que anteriormente ocupava a função de chefia lhe informou sobre suas atribuições e responsabilidades e que ele não sabe dizer se existe algum documento formal que as especifique. Assim como os gestores G12 e G31, que não souberam identificar como ficaram cientes de suas atribuições. Em seguida três gestores (G7, G14 e G22) indicam que a legislação estipula suas atribuições, porém não souberam dizer quais. Apenas o Gestor G7 indicou que existe uma regulamentação quando ao seu cargo com relação ao Conselho Regional, mas que não há qualquer indicação de atribuições vinculadas a sua função de gestor.

Já os gestores G4, G6 e G27, indicaram que suas atribuições constam no organograma, com o exemplo do Gestor G4 que diz: "acho que tem até no próprio organograma, se eu não me engano". Porém, este organograma apenas indica de forma abrangente e resumida, qual é o

objetivo geral da unidade que eles chefiam, sem apontar especificamente suas atribuições, metas ou procedimentos. E o mesmo gestor G4 relata que sabe suas entregas por ele mesmo: “eu sei por mim. Eu enxergo o que eu preciso e quais são os resultados que eu tenho que ter, mas eu cheguei neles por experiência própria”. Da mesma forma os gestores G18, G19, G20 e G30 apontaram que aprenderam na prática quais eram suas atribuições, como relatado pelo Gestor 18: “Sim, eu sei o que eu tenho que fazer sim, mas fui aprendendo na prática”.

Apenas o Gestor G3 relata levar em consideração as metas estipuladas no PDU (Plano de Desenvolvimento da Unidade) e PDI (Plano de Desenvolvimento da Instituição), de forma a alinhar suas entregas, aos objetivos da organização, como retrata: “Eu me baseio nos resultados esperados a partir do programa de desenvolvimento institucional e o programa de gestão. Vínculo quais ações que tem vinculação com a Superintendência, e com base neles a gente cria das mais diversas metas”.

E por fim, os gestores G2, G5, G23, G24, G25 e G29, indicaram que tomaram conhecimento de suas atribuições a partir do plano de trabalho, como relata o Gestor G2: “O que foi acordado no plano de trabalho”; e o Gestor G23: “No plano de trabalho que preenchi com a chefia. Porém, este documento é um relatório das atividades que foi confeccionado pelos próprios servidores a partir da sua prática, com o aval da chefia imediata.

Tendo em vista as respostas e as observações feitas, é possível depreender que não há uma formalização de quais são as atribuições desses gestores, e que a compreensão delas ocorre de forma informal, de acordo com as demandas do dia a dia, que quando repetitivas, se tornam atividades de rotina e são incluídas no plano de trabalho que pode ser atualizado anualmente, como já mencionado no Subcapítulo 3.3.

Em seguida, os gestores foram questionados quanto ao seu conhecimento dos resultados que são esperados se suas ações como gestores de suas unidades e para análise foi elaborada a Tabela 16.

Tabela 16–Percepção dos gestores quanto aos resultados esperados das suas atividades como gestor

	Conhece os resultados esperados da unidade que chefia?	
Gestores	SIM	NÃO
1	x	
2	x	
3	x	

4	x	
5	x	
6	x	
7	x	
8		x
9		x
10		x
11		x
12		x
13	x	
14	x	
15	x	
16	x	
17	x	
18	x	
19		x
20	x	
21		x
22	x	
23	x	
24	x	
25	x	
26	x	
27	x	
28	x	
29	x	
30	x	
31	x	
32		x
33	x	
Total	25	8

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A partir das percepções dos gestores da PRA, 75,76% deles acreditam conhecer os resultados esperados da unidade da qual são os gestores, enquanto 24,24% assumem que não sabem o que é esperado deles. Ainda assim, todos foram questionados sobre o quais são suas entregas.

Dos 8 gestores que afirmam não conhecer as entregas esperadas, sete relacionam suas entregas ao fato de buscar atender às demandas, enquanto um gestor afirma “Sei o que quero entregar, mas o que esperam de mim não” (G9). Ou seja, o gestor entrega o que quer a partir de uma leitura pessoal sem necessariamente, estar atrelado aos objetivos e metas da organização.

Ao analisar as falas dos gestores que responderam que sim, que conhecem os resultados que são esperados, as respostas foram muito semelhantes ao grupo que respondeu que não sabia. Dos vinte e cinco gestores, vinte relacionaram suas entregas a atender as demandas; quatro entregam o que acreditam que devem entregar, como o Gestor G4 que explica: "eu sei por mim, (...) eu cheguei neles (resultados esperados) por experiência própria."; e apenas um gestor diz que "Me baseio em quais dos resultados esperados que tem no programa de desenvolvimento institucional e o programa de gestão, vínculo quais ações que tem relação com a minha unidade e com base neles a gente cria as mais diversas metas."(G2)

De todos os servidores que resumiram suas entregas em atender as demandas, seis gestores apontaram critérios que levam em consideração, quais foram: qualidade, prazo, redução de custos e atendimento a legislação. Mas desses, apenas quatro Gestores (G3, G6, G14 e G30) apontaram que acompanham o cumprimento das demandas pelo sistema informatizado que utilizam, onde há um *feedback* dos solicitantes da demanda, que informam sobre a qualidade do serviço prestado, que de acordo com os gestores, também é acompanhado.

Duarte, Ferreira e Lopes (2009) orientam que o processo de mapeamento de competências das IFES esteja atrelado ao planejamento estratégico, porém, de forma geral, é possível perceber que não há o planejamento de metas ou objetivos a serem alcançados, e se há, ele não está bem articulado com os gestores de forma que eles possam compreender que entregas devem resultar das suas atividades. Desta forma, o gestor acaba ficando em uma posição passiva frente ao movimento atingir os objetos da Universidade.

Por fim, foram feitos dois questionamentos quanto às entregas, levando em consideração a definição de entrega como valor social e/ou econômico para a pessoa e para a organização. Os questionamentos foram: o que eles entendiam que o trabalho deles gerava de entregas para a Universidade e o que eles entendiam que o trabalho deles gerava de entregas para eles mesmos.

Com relação às entregas para a Universidade, foi unânime a compreensão de que o resultado do trabalho deles permite o funcionamento da universidade em seu objetivo fim que é a transmissão do conhecimento através das aulas. Falas como a do gestor G29 que entende que: "De certa forma a gente entrega a Universidade para que os professores possam dar aula", foram repetidas por todos os 33 gestores.

Uma fala em especial que abrangeu todos os setores da PRA foi do Gestor G4 onde ele afirma:

> Somos atividades meio, mas basicamente tudo passa por nós aqui. Desde um restaurante universitário, a aquisição e utilização de um ônibus, seja a locação de uma casa de estudantes, seja a construção de um aulário, uma biblioteca, sala limpa, o banheiro limpo, se vai ter energia elétrica na sala de aula, tudo isso passa pela gente. Ou seja, a gente pode dizer que somos uma das pernas da UFPEL.

Essas falas demonstram que há entre esses gestores a compressão da importância das entregas que se originam das atividades que exercem e que o funcionamento da Universidade depende diretamente delas.

E dessa forma, ao serem questionados sobre o que essas mesmas atividades geram de entregas para eles mesmos, também foi unânime a utilização da palavra satisfação. A maioria dos gestores relaciona a entrega para si mesmo como: "... um crescimento, satisfação, motivação, para ti buscar sempre mais e fazer melhor" (GESTOR G11).

O gestor G13 fala ainda sobre o como é gratificante ver o desenvolvimento de outros servidores, a partir dos seus ensinamentos, enquanto o gestor G4 relaciona a gratidão, ao fato de que as entregas do seu trabalho geram o sustento para sua vida pessoal e suas realizações fora do trabalho. O gestor G1 relaciona ainda a satisfação em ver a Universidade se desenvolver, melhorar, e saber que ele fez parte para que esta transformação acontecesse.

Mas em meio a estas falas, fica evidente uma percepção de desvalorização quando, por exemplo, o gestor G1 relata que: "A gente escuta muito que o servidor público, com o perdão da palavra, assim: Ah é vagabundo! Ah não trabalha! Servidor Público não quer nada com nada. E é uma satisfação de saber que não só eu, mas tem muitos servidores que se dedicam bastante". Neste sentido foi relatada uma desvalorização da sociedade com relação aos servidores públicos, mas a maioria dos servidores relata perceber que, há uma desvalorização da importância das suas próprias atividades denominadas por eles mesmos como atividade meio, em relação aos outros servidores da própria Instituição.

Como exemplos, as falas dos gestores G23, G24 e G25 que dizem que as pessoas só percebem que aquela atividade é feita por alguém, quando "falta o serviço", ou seja, quando as entregas não são concluídas (G23, G24, G25). O gestor G33 chega relatar uma frustração ao apontar que o trabalho só é percebido quando há um erro, e por se tratar de serviços essenciais

para a manutenção das atividades fim, há cobrança. Porém, enquanto, tudo funciona de forma adequada, não existem elogios, gerando assim um desestímulo por falta de reconhecimento.

A partir da análise das percepções dos gestores sobre os constituintes da Competência e levando em consideração que esta precisa ser tangível, possibilitando a verificação da mesma em ação (DUTRA, 2013), foram encontrados alguns elementos que podem dificultar o processo de identificá-las. Estes elementos serão abordados no próximo subcapítulo.

4.6 ELEMENTOS QUE INTERFEREM NA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DA PRA

Neste capítulo serão discutidos diferentes elementos que foram percebidos como interferentes no processo de mapear competências.

Assim como já indicado por (GARAVAN; MCGUIRE, 2001; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2008), há uma dificuldade dos gestores definirem o que é competência, o que por si só já torna sua gestão difícil, pois não se gere aquilo que não se sabe o que é. Além disso, algumas noções fragmentam o componente capacidade de tal forma (conhecimento, habilidades e atitudes) que acabam por descaracterizar a complexidade e interdependência dos outros componentes, quais sejam o contexto e a necessidade de entregas que gerem valor tanto para a organização como para o servidor.

Também é importante ressaltar que o perfil dos servidores nos indica que, assim como Souza (2004), que o conhecimento empírico, construído a partir do tempo de serviço em determinada função, possibilita o desenvolvimento de competência, o que pode ser relacionado ao fato de que o gestor G20 relata como situação difícil: “Eu senti mais a pressão de ter processos que tu vê como eles têm um impacto sobre a Universidade. Como tem grande importância, relevância e qualquer erro têm grande impacto”, demonstrando assim uma insegurança para atuar no setor que foi recém criado. O gestor G21 também demonstrou se encontrar na mesma posição e relata ainda ter algumas dificuldades em atividades que nunca teve que realizar anteriormente como, por exemplo, cobrar: “Às vezes tu questiona algumas coisas para um setor e o setor não te responde, a pessoa não responde. Aí outra pessoa vem te cobrar (uma resposta), mas o fulano não responde, é bem complicado ter que cobrar.”

O gestor G24 relembra o início de quando assumiu a chefia: "O início é desafiador, mas como não tinha conhecimento, o domínio (...), então vinham dúvidas, questionamentos complicados de responder e eu não tinha a resposta. Não tinha ideia de onde conseguir essa resposta."

Uma das perguntas da entrevista aborda esta questão de segurança ao assumir o cargo de gestão que ocupa e suas respostas foram sintetizadas na Tabela 17.

Tabela 17 – Percepção dos gestores sobre estar preparado para assumir o cargo de gestão e o motivo

	Se sentia preparado para assumir o cargo de gestão que ocupa?		**Motivo pelo qual se sentia preparado:**
Gestores	SIM	NÃO	
1	x		Experiência profissional
2		x	-
3	x		Experiência profissional
4		x	-
5		x	-
6		x	-
7		x	-
8		x	-
9		x	-
10		x	-
11		x	-
12		x	-
13		x	-
14	x		Experiência profissional
15	x		Experiência profissional
16	x		Experiência profissional
17		x	-
18		x	-
19	x		Experiência profissional
20		x	-
21		x	-
22	x		Experiência profissional
23		x	-
24		x	-
25	x		Treinamento com chefia anterior
26		x	-
27	x		Experiência profissional
28	x		Experiência profissional
29	x		Experiência profissional e Capacitação

30		x	-
31	x		Experiência profissional
32	x		Experiência profissional
33	x		Experiência profissional
Total	14	19	

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

É possível perceber que 42,42% responderam que se sentiam preparados, enquanto 57,57% responderam que não se sentiam preparados. Além disso, dois gestores afirmam não se sentirem chefes de suas unidades, pois dividem de forma igualitária as atividades. Para aqueles que se sentiam preparados (ao todo quinze gestores) foi questionado o motivo pelo qual eles acreditam que se sentiam assim. Quatorze gestores relacionaram como motivo para se sentirem preparados, a experiência adquirida ao longo dos anos, seja na unidade que já iriam assumir, seja em outras unidades. O gestor G19relata: "Sim, eu já tinha bastante experiência, pois antes de assumir como gestora eu trabalhei mais que 5 anos e sempre na mesma unidade, fazendo as mesmas coisas". Apenas o gestor G25 apontou que se sentia preparado pelo treinamento que recebeu com o servidor que ocupava o cargo de gestor antes dele assumir. Isto reforça a importância de que os gestores tenham algum tempo de experiência antes de se tornarem gestores.

O gestor G29 além de indicar a experiência, relacionou o fato de se sentir preparado com a realização de curso de capacitação, relatando: então quando assumi aqui foi bem tranquilo, eu já tinha esse conhecimento inicial, eu já tinha feito alguns treinamentos também, algumas capacitações nessa parte de contratos, já tinha feito um curso que a UFPEL promoveu de capacitação para gestores". Isto reforça a importância de que os gestores tenham previamente, oportunidades de se capacitar antes de assumir cargos de gestão.

Neste sentido, os gestores foram questionados sobre terem tido algum treinamento, ofertado ou não pela UFPEL, para se desenvolver como gestor, apenas três gestores (Gestor G2, G3 e G15) afirmaram terem feito algum treinamento com esse foco, e esta foi ofertada pela UFPEL, mas que infelizmente a capacitação só foi oferecida uma vez. Também foram questionados se acham interessantes capacitações com foco nas atribuições de gestor, e a resposta foi unanimemente positiva. O que demonstra que provavelmente não temos mais servidores com este tipo de capacitação por falta de oferecimento de cursos.

Além disso, o gestor G3 relata sobre a capacitação: "Foi bem importante, porque eram diálogos entre gestores e abordaram principalmente assuntos da Universidade, o que eu

desenvolvo também na universidade", mostrando assim a importância de o treinamento levar em consideração o contexto da organização.

Também foram questionados aos gestores sobre como veem a aplicação da gestão de capacitações na UFPEL e as respostas foram analisadas e tabuladas na Tabela 18.

Tabela 18 – Percepção dos gestores quanto a gestão de capacitações na UFPEL

Gestor	A UFPEL faz a Gestão de Capacitações?	Como percebe que a UFPEL lida com esse processo?
1, 2, 3, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 26 e 33	NÃO	Não enxerga a UFPEL lidando com esse processo.
7	NÃO	Acredita ser pela falta de recursos.
5, 6, 9, 10, 16, 27, 28, 29, 31 e 32.	NÃO	Faz o levantamento de necessidades de capacitação, mas não sabe o que é feito com isso.
4	SIM	Percebe que existe um trabalho da PROGEP quando solicita as demandas de capacitação, mas reconhece que nunca solicitou um curso para gestores.
15 e 19	SIM	Percebe que existem capacitações ofertadas, mas que elas não atendem a todos os setores e nunca viu um curso de gestão ser ofertado.
22	SIM	Percebe que existe um trabalho da PROGEP para planejar, mas acredita que a falta de orçamento limita.
30	SIM	Percebe que a maioria das capacitações ofertadas não atende a ele, mas uma vez solicitou um curso e foi atendido.

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Dos 33 gestores, apenas 5 percebem que a UFPEL faz algum tipo de Planejamento de Capacitação, mas todos indicaram alguma dificuldade. O gestor G4 reconhece que nas demandas enviadas à PROGEP, nunca havia solicitado capacitações com relação a desenvolvimento de gestores.

O gestor G19 relata que os cursos oferecidos pela PROGEP "normalmente não são coisas tão interessantes porque são muito abertas, não tem nada direcionado às demandas do servidor", opinião que também é dividida pelo Gestor 15. Essa indicação reforça o apontamento feito por Lima e Lima (2013), em sua pesquisa na UFC, que relata que os cursos oferecidos pela Universidade são genéricos e não atendem às necessidades dos servidores.

O Gestor G30, apesar de concordar com os gestores G19 e G15, sobre a pouca relevância, acredita que quando solicitado um curso específico, a PROGEP é capaz de oferecer. Neste sentido, a Chefe do Núcleo de Capacitação relata que realmente há uma dificuldade em fornecer cursos mais específicos, que geralmente são mais custosos, podendo-se depreender que o caso do gestor G30 foi uma exceção.

Tanto o gestor G22 quanto o gestor G7 apontam o orçamento como fator limitante, porém a CNC aponta que houve um aumento no orçamento disponível para capacitações e que o maior problema é como gerir esse orçamento, o planejamento das mesmas.

Relatos como o do gestor G5: "Fazemos um levantamento das necessidades, geralmente só técnica, e manda. Mas não sei o que eles fazem com isso"; do gestor G6: "Sabe que é solicitado o preenchimento dos cursos, mas não vê que isso seja eficiente"; e do gestor G10: "Todos os anos nós preenchemos, teve anos que já nem tinha vontade", representam a opinião de 10 dentre os 33 gestores entrevistados. Estes relatam fazer os levantamentos de necessidade de capacitação, mas não sabem o que é feito com este levantamento posteriormente. Isso só demonstra uma lacuna de comunicação entre os Gestores e a PROGEP. Não há comunicação entre as partes e não há continuidade nas ações para que as capacitações aconteçam, o que acarreta em frustração e baixa aderência dos gestores ao enviar as demandas.

Por fim, dos 33, 17 gestores sequer percebem qualquer tipo de gestão de capacitações na UFPEL. Quando questionados responderam como o gestor G3: "Acho que a Universidade ainda não conseguiu trabalhar nisso"; ou como o gestor G16: "Deve ter, mas eu não sei informar isso daí"; ou como o gestor G18: "Não tenho ideia de como funciona, se tiver". Mostrando uma inabilidade da UFPEL em gerir as capacitações de seus servidores.

Ainda neste sentido, podemos relembrar a fala da Chefe do Núcleo de Capacitações que diz que os gestores "não estão vendo a importância que é colocar ali suas demandas (de capacitação), de pensar, refletir sobre isso" (CNC, 2019), no sentido que não há um esforço dos gestores em planejar as capacitações tanto as suas, como as de seus subordinados. O que se soma às falas sobre a necessidade de sensibilização dos atores envolvidos que Duarte, Ferreira e Lopes (2009) citam em sua pesquisa na UFT, de forma que os atores envolvidos no processo de identificação de competências estejam cientes da importância dos processos e de como vão contribuir para que ele funcione.

Outro fator que impacta no processo de identificação das competências é a grande lacuna existente entre as capacidades que eles percebem que devem ter, para ter êxito como

gestores, e as atividades relatadas nos planos de trabalho. Na análise deste documento, descrito no subcapítulo 4.3, muitas das atividades elencadas acabam por se enquadrar como operacionais, o que não deveria ocorrer para os cargos de gestão, que deveriam apresentar mais atividades táticas (quando se trata de gerenciar as ações ou pessoas operacionais, planejamentos e normas) ou estratégicas (quando se trata do desenvolvimento de estratégias que levem ao alcance dos objetivos macro da organização).

Além disso, o plano de trabalho é feito a partir das percepções dos gestores e de suas chefias, o que acaba se tornando muito subjetivo e não necessariamente orientado para as estratégias e objetivos da organização, visto que apenas o gestor G3 apontou que direciona suas atividades e metas de acordo com o PDU e PDI.

Outro fator interferente importante de ser evidenciado é que apenas em poucos momentos os servidores evidenciaram necessidades de atuação mais específicas ocasionadas pelo contexto, que foram à situação de distância física e com a gestão de servidores com alguma patologia psicológica. Ou seja, o contexto acaba por não ser levado em consideração de formas a balizar as capacidades e entregas.

Os modelos propostos até o momento, seja o de Ruas (2009b, *apud* BEHR et al.) ou Brandão (2001), não levam em consideração os elementos citados acima, pois são indicações oriundas da prática e da visão específica do contexto da UFPEL, que pode até se assemelhar com outras IFES, mas que, como já vimos no Capítulo 4.3 sobre as capacidades, apresentam especificidades que precisam ser levadas em consideração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal compreender o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), a partir das suas percepções. Para tal, foram desdobrados objetivos específicos quais são: atualizar as informações sobre o panorama da GPC na UFPEL; identificar as capacidades gerenciais para atuação na PRA a parir da percepção dos gestores; caracterizar o contexto de trabalho dos gestores da PRA a parir de suas percepções; identificar as entregas necessárias aos gestores da PRA; e analisar os elementos que interferem na identificação das competências gerenciais da PRA.

Iniciando pelo primeiro objetivo específico que era a atualização do panorama da GPC na UFPEL, e levando em consideração que o PNDP instituído pelo decreto nº 5707/2006 indicava que a gestão de pessoas deveria ser realizada por meio da gestão por competências, pode-se afirmar que até 2019 este instrumento não foi implantado mesmo sendo obrigatório e havendo discussões sobre a implantação na PROGEP em 2014 e em 2016.

Sem esse balizamento o que ocorreu até o momento foi um levantamento realizado a partir das percepções individuais de cada servidor com relação a sua chefia imediata de forma que não necessariamente a capacitação fosse de interesse da organização, pois esta avaliação, considerando as percepções apontadas, é muito subjetiva. Além disso, algumas unidades sequer enviavam as solicitações de capacitação, o que demonstra um despreparo das chefias por desconhecerem a importância e da relevância do impacto que essas capacitações podem causar no desempenho de servidores. Por outro lado, a PROGEP, não aponta, até o momento, nenhuma medida para reverter essa situação, de forma a se mostrar passiva diante deste problema.

Além disso, também foi percebido que não há um acompanhamento de todas as capacitações que são realizadas, pois, a unidade responsável por este controle que é PROGEP, acaba não sendo avisada quando ocorrem capacitações com recursos orçamentários que não se originam dela. Isso provavelmente impactará a UFPEL, num próximo momento, visto que o novo decreto obriga que este acompanhamento seja feito.

Ratificando o panorama trazido por Frota (2014) e Rodrigues (2016) em suas pesquisas sobre a UFPEL, ainda há falta de estrutura para que haja uma melhor gestão dessas capacitações pelo núcleo de capacitações da UFPEL. Não há salas exclusivas para as capacitações de forma que elas acontecem de forma descentralizada a partir da disponibilidade de salas em locais e

horários que nem sempre são atrativos para os cursos. Porém, este fator pode ter sido alterado, no sentido de amenizado, levando em consideração às mudanças devido a Pandemia do COVID-19, na qual as capacitações passaram a ocorrer virtualmente.

Ainda é importante destacar que, pelo relato, se mantém a quantidade insuficiente de servidores no núcleo, além de não haver instrutores habilitados na UFPEL para ministrar as capacitações. O que obriga a universidade encontrar ministrantes externos ocasionando maiores gastos, o que muitas vezes inviabiliza a capacitação. Ou seja, muitas vezes o curso que vai ser ofertado é escolhido por conta do menor custo e não necessariamente pela importância e impacto que teria para as estratégias da UFPEL.

Até o momento, da coleta de dados, também não foram realizadas ações de sensibilização nem dos servidores gestores com relação ao mapeamento por competências o que deveria ser prioritário, visto que esses são os precursores da implantação, por acompanharem diariamente os subordinados e serem os responsáveis por identificar as necessidades de melhoramento. E infere-se que por este motivo, existe uma falta de comprometimento dos mesmos ao não liberarem seus subordinados para ações de capacitação por não haver servidor substituto, quando seria sua responsabilidade gerir essa insuficiência.

Apesar de os Decretos 9.9991/2019 e 10.506/2020 imporem mais controle no planejamento e acompanhamento das capacitações, quando obriga o envio de relatórios de planejamento e de execução para o SIPEC, ela retira a obrigatoriedade da implantação da Gestão por Competências, existente no Decreto 5.707/2006. Desta forma, por mais que a chefe do núcleo de capacitações acredite que a identificação das necessidades de desenvolvimento de competência seria importante para UFPEL, ela não acredita que será implementada, pois, mesmo durante o período de 14 anos na qual ela foi obrigatória não houve a aplicação da mesma.

Por outro lado, mesmo não havendo uma obrigatoriedade expressa, em 1 ano (entre setembro de 2019 e outubro de 2020) foram publicados ao menos 4 documentos oficiais (Decreto 9.991/2019, Instrução Normativa 201/2019, Decreto 10.506/2020, Portaria 1.799/2020), que normatizam e percorrem um caminho de uma gestão de pessoas com base nas competências, que parte da identificação das necessidades a partir das estratégias do órgão em questão, respeitando assim, sua particularidade de entregas e contexto. Desta forma, pode-se dizer que há um maior esforço de realizar a implementação da Gestão de Pessoas por Competências, e desta vez de forma adaptada as nuances do serviço público brasileiro,

iniciando pelo desenvolvimento dos servidores e levando em consideração às limitações quanto à operacionalidade dos outros subsistemas da GPC.

Assim, o panorama da UFPEL pode não ter se alterado no decorrer do tempo, mas vislumbra algumas mudanças no sentido de que venha a ocorrer uma identificação das necessidades de capacitação para a UFPEL articulada com as estratégias da Universidade e os contextos de trabalho. Mas para que este objetivo seja atingido, será necessário o envolvimento de atores como a Alta gestão da Universidade, a PROGEP e todos os gestores, de forma a estarem alinhados e comprometidos com suas responsabilidades.

Com o segundo objetivo específico, identificar as capacidades gerenciais para atuação na PRA a parir da percepção dos gestores, foi possível perceber que os gestores têm uma noção difusa sobre o que é competência e que não sabem nem o que é capacitação com orientação para competências mostrando a necessidade de sensibilização dos mesmos e que, desta forma, dificilmente existe uma gestão de capacitações atrelada aos objetivos organizacionais.

Além deste despreparo relatado, os servidores não relataram de forma clara todas as atividades que realizam, ou deveriam realizar, nos planos de trabalho e relataram mais atividades operacionais do que táticas ou estratégicas (o que não condiz com sua função de gestor). Somado a isso, eles não levaram em consideração as estratégias da Universidade de forma a orientar suas ações listadas no documento, o que nos leva acreditar que os servidores podem estar desempenhando atividades que não necessariamente estejam vinculadas ao objetivo específico da UFPEL. Isto faz com que a análise documental, costumeiramente utilizada como um dos métodos principais do mapeamento de competências, não seja tão adequada, sendo mais importante a busca por informações a partir de entrevistas e observação *in loco*, como realizada nesta pesquisa, considerando o espaço ocupacional e a realidade de cada organização.

Seguindo esta análise, foi possível perceber em comparação com outros estudos que existem capacidades que são necessárias a UFPEL que são percebidas como necessárias por outra IFE e que, mesmo que sejam relatadas capacidades semelhantes, elas demonstram diferentes níveis de importância entre uma IFE e outra, ratificando a premissa de que o contexto influencia diretamente nas necessidades de desenvolvimento de competências de cada órgão de forma específica a ele, não podendo ser admitido como padrão e replicado a outros órgãos.

Já encaminhando para o terceiro objetivo específico, qual era caracterizar o contexto de trabalho dos gestores da PRA a parir de suas percepções, foi possível identificar que, de maneira

geral, os gestores têm um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento de suas atividades e relacionam isto ao fato de terem um bom relacionamento com a equipe de trabalho. Por outro lado, o ambiente externo ao da equipe se apresenta como um fator estressante quando, por exemplo, questionam as necessidades de trâmites burocráticos exigidos pela legislação.

Ainda sobre o ambiente, a identificação de servidores subordinados que apresentam patologias psicológicas, torna o ambiente mais desafiador, mas nenhum dos gestores demonstrou insatisfação ou incapacidade de lidar com estes servidores. Por outro lado, há uma dúvida de que as medidas tomadas para gerir estes servidores com características específicas sejam as mais adequadas, tanto para o servidor como para a organização, visto que nenhum dos gestores teve qualquer tipo de auxílio técnico para isto e age de acordo com suas próprias experiências.

O distanciamento físico, ocasionado pela dispersão dos *campus* da Universidade, ocasiona uma maior complexidade na supervisão das atividades dos subordinados vem sendo aplacado pelas tecnologias de comunicação disponíveis. Já para a oferta de serviços de manutenção, segurança e transporte, esta característica descentralizada exige um maior nível de planejamento e logística para mobilizar os recursos necessários.

Em se tratando de recursos, há carência ocasionada por instabilidade ou limitação orçamentária imposta por órgãos superiores a UFPEL, que interferem diretamente no desempenho das atividades dos gestores, diminuindo capacidade de planejamento e no cumprimento de demandas.

Já com relação à necessidade de pessoal há necessidade de complemento de pessoal em algumas unidades, principalmente levando em consideração que existem servidores na iminência de se aposentar e não há número de servidores suficientes para suportar a demanda.

Ainda a respeito da necessidade de pessoal, há uma questão vinculada a segurança que é a rotatividade de colaboradores terceirizados detentores de informações estratégias e sigilosas, que carece de um aprofundamento de discussão seja para reduzir o quantitativo de servidores terceirizados em determinadas atividades, seja implementar ações para diminuir a rotatividade dos mesmos e garantir que os saberes sejam compartilhados com menos pessoas externas à UFPEL.

O contexto de trabalho dos gestores quando assumem os cargos, em mais da metade dos casos, é a de que eles não se sentiam preparados para assumir o cargo de gestão, e quando se sentiam, relacionaram como motivo a experiência adquirida ao longo dos anos seja na unidade

que assumiram sejam na organização. Desta forma, é possível concluir que os gestores não são preparados e acompanhados para que as promoções ocorram de forma planejada, com foco em servidores que se demonstram aptos ou que haja algum tipo de desenvolvimento de capacidades gerencias nos servidores de forma anterior a posse do cargo. Em síntese, percebeu-se que os gestores não são preparados para gerir, e se o fazem, é por terem adquirido competências ao longo do trabalho por experiência, de forma empírica.

Ainda é possível apontar que alguns gestores não se reconhecem como gestores e dividem as atividades de forma igualitária com a equipe levantando a dúvida de quem exerce então a gestão, não só dos recursos como também da equipe nesta unidade? Ainda neste sentido, e levando em consideração a alta operacionalidade demonstrada pelos gestores, cabe o questionamento: estas unidades de gestão, que apresentam "gestores operacionais", realmente deveriam existir ou poderiam ser absorvidas pela unidade imediatamente superior? E no caso de não ser adequada essa absorção, que sejam identificadas as necessidades de desenvolvimento deste gestor, ou que seja identificado outro servidor que detenha competências já desenvolvidas para tal cargo.

Outro importante diagnóstico é que não há um programa de desenvolvimento de gestores por meio das capacitações na UFPEL, e com isso, quase a totalidade dos gestores da PRA nunca tiveram nenhum tipo de capacitação com foco nas atribuições de gestor.

Com relação ao planejamento de capacitações, os gestores não conseguem perceber que exista algum na UFPEL. Há uma falta de *feedback* com relação às demandas que são enviadas pelos gestores para a PROGEP, que faz com que os gestores percam a credibilidade ou não tenham entendimento de como esse processo prossegue até que a capacitação possa ser viável ou até qual é o recurso disponível para as ações de capacitação na sua equipe. Isso demonstra que a uma falta de comunicação e clareza do fluxo do processo de capacitar que interfere na continuidade do planejamento e ainda acarreta frustração e baixa aderência dos gestores ao enviar novas demandas.

Para o quarto objetivo específico, identificar as entregas necessárias aos gestores da PRA, foi possível perceber que, em sua maioria, os gestores não sabem os resultados que são esperados deles. O que leva a conclusão de que entregam aquilo que, por uma leitura própria e individual, acreditam ter que entregar sem necessariamente haver uma busca por resultados que sejam do interesse estratégico da organização. Que isto pode até acontecer, em alguns

momentos, mas não é feito de uma forma planejada levando em consideração os documentos oficiais que apresentam os objetivos e as metas organizacionais quais sejam o PDI e o PDU.

O que é possível identificar é que os gestores têm uma consciência de que, por mais que as atividades que desempenham se tratem de "atividades meio", elas são indispensáveis e que o resultado do seu trabalho permite o funcionamento da universidade para o seu objetivo fim, que seria a educação, mostrando também que eles conseguem visualizar a organização de forma ampla e interligada.

Outro ponto é que, lembrando da entrega como geradora de valor tanto à organização quanto ao servidor, foi identificada a satisfação como a entrega mais percebida e valorizado pelos gestores da PRA. Há um valor atribuído ao fato de que estes gestores se reconhecem como parte da UFPEL e se satisfazem vendo o crescimento da Universidade órgão como sendo seu crescimento e desenvolvimento de forma compartilhada e recíproca.

Por outro lado, também demonstram grande desvalorização quando não são reconhecidos como participantes ativos dos êxitos da UFPEL ou quando há falha na comunicação de forma a serem compartilhados apenas *feedbacks* negativos e desconsiderados os positivos, com relação as suas atividades, gerando desmotivação e frustração.

O quinto e último objetivo específico, tinha como foco a analisar os elementos que interferem na identificação das competências gerenciais da PRA. Desta forma, a primeira dificuldade apresentada é que com a falta de centralidade na ideia de noção de competência que os gestores possuem e apresentando uma referência distorcida, relacionando a competência à responsabilidade ou atribuição, não é possível fazer uma gestão adequada.

Outro elemento interferente é o conhecimento empírico construído a partir do tempo de serviço dos servidores, que se mostra como um fator que impulsiona o desenvolvimento de competências visto que os servidores que se sentiram seguros para ocupar o cargo de gestor, apontam como motivo a experiência que tinham na unidade ou na universidade.

A alta operacionalidade dos gestores da PRA, em detrimento de atividades táticas e estratégicas, indicam ainda que os gestores não sabem exatamente qual é o seu papel, reforçando o cenário de despreparo para o cargo.

Levando em consideração a existência de gestores que não tem formação acadêmica relacionada à área de gestão e também gestores sem experiência, a falta de capacitações com foco para o desenvolvimento de gestores é um fator que aprofunda ainda mais o despreparo dos servidores ao assumir responsabilidades gerenciais.

O fato de que os gestores, em sua maioria, não perceberem um planejamento das capacitações, não compreendem o processo e não identificam que suas demandas são levadas em consideração, causa frustração e desmotivação. Isto indica uma necessidade de a PROGEP sensibilizá-los de forma adequada. Mais que isso, aponta a necessidade de a PROGEP se comunicar dando *feedbacks* para todas as capacitações solicitadas, sejam elas atendidas ou não, deixando claro o fluxo do processo de solicitação de capacitação e recurso disponível, apontando os responsáveis para cada ação. Isso porque os gestores precisam estar cientes que este processo depende muito deles e em grande parte, devem ser gerenciados por eles mesmos.

Também é possível concluir que há uma grande lacuna entre as capacidades que eles percebem ser necessárias ao gestor e as atividades relatadas no plano de trabalho apontando mais uma vez para o fato de que este documento é elaborado a partir de percepções próprias e individuais sem ter a orientação das necessidades de entregas que a universidade precisa para atingir seus objetivos. Isto certamente interferirá na identificação de competências que se baseiem neles, por isso se torna necessária a análise de documentos que descrevam os objetivos estratégicos e metas da UFPEL, e este encadeamento das estratégias deve ser abordado nos momentos de sensibilização dos gestores, de forma que eles passem a direcionar seus esforços para um mesmo objetivo.

Os gestores entrevistados também não demonstraram levar em consideração o contexto de trabalho de forma a identificar dificuldades que possam ser sanadas ou contornados para melhoria do desempenho, isto acaba sendo feito de forma automática e não pensada ou planejada, aumentando os riscos de que a dificuldade não seja diminuída ou sanada, podendo até causar um aumento ou desencadear outras situações não desejadas. Neste sentido, os modelos propostos até o momento de mapeamento de competências não levaram em consideração todos os elementos da competência de forma interdependente como, por exemplo, o contexto e a necessidade de entrega, deixando de lado a análise de informações e elementos que interferem diretamente nas necessidades de desenvolvimento de competências. Por isso, a maior contribuição desta pesquisa está no fato de que buscou-se compreender os três elementos da competência (capacidade, contexto e entrega), de forma a reconhecer a noção mais abrangente possível.

No sentido de contribuir de forma teórico-prática, na tentativa de dirimir esses fatores que interferentes, propõe-se que antes de efetivamente ser realizado o mapeamento das competências, considerados os seguintes pontos:

I. Os servidores que ocupam ou venham a ocupar cargos de gestão na PRA, tenham no mínimo 1 ano de experiência, pois este período engloba todos os processamentos desde a abertura ao fechamento contábil e financeiro, no setor que irá gerir, ou no caso de criação de um setor, que tenha tido atividades similares as quais a nova unidade irá abranger;
II. Os gestores devem ser capacitados por treinamentos com foco em ferramentas gerenciais básicas, de forma a gerar um conhecimento introdutório de gestão, visto que nem sempre os servidores têm formação em áreas de gestão ou tem conhecimento empírico;
III. Deve ser utilizada uma noção mais ampla da competência, que não a reduza a conhecimentos, habilidades e atitudes, e sim a uma ação visualmente perceptível e que esteja interligada ao contexto e entregas esperadas da organização.
IV. Que seja realizada uma análise do contexto de trabalho dos servidores de forma a identificar fatores que podem facilitar ou dificultar as atividades de gestão;
V. Que os planos de trabalho sejam confeccionados com base nos objetivos organizacionais estipulados por Planos de Planejamento como o PDU e o PDI, de forma a balizar as entregas esperadas, levando em consideração a análise do contexto feita anteriormente;
VI. Que o processo de capacitação gerenciado pela PROGEP seja claro e amplamente difundido, de forma que todas as demandas tenham *feedback*, e que todos os gestores possam compreender que partes deste processo são de sua responsabilidade;
VII. Por fim, realizar o mapeamento de competência por meio da identificação das capacidades que os servidores devem ter, a fim de realizar as atividades do plano de trabalho, que levaram em consideração a análise do contexto, e entregando resultados alinhados aos objetivos organizacionais.

Esta pesquisa tem como fator limitante a análise da percepção dos gestores da PRA e o fato de que os Planos de desenvolvimento institucionais não compuseram a lista de documentos analisados. Com relação ao Plano de Trabalho, a falta da utilização dos planos de desenvolvimento em seu processo de elaboração, acarretou uma dificuldade de análise do conteúdo das atividades.

Além disso, o fato de os gestores terem pouca compreensão sobre o tema, dificultou a extração de informações na análise das entrevistas que, em muitos momentos, teve que ter as perguntas refeitas com menos termos técnicos e mesmo assim obteve respostas confusas ou evasivas, que precisaram ser interpretadas vinculadas ao contexto e a observação.

O fato de a pesquisadora fazer parte do ambiente organizacional foi em parte facilitador, por já ter um conhecimento empírico adquirido e ter afinidade com os entrevistados, porém estes mesmos pontos podem ser fatores de distorção em algumas análises.

São sugeridas pesquisas sobre a relação entre capacidades e gêneros e a identificação de motivos que possam ocasionar uma tendência majoritária de um deles. Também são sugestões estudos sobre competências gerenciais em órgãos públicos e IFES com foco no mapeamento de competências em IFES utilizando os planos de desenvolvimento da Instituição em conjunto com as entrevistas com os servidores. O fluxo do processo de solicitação de capacitações e o impacto das mudanças de gestão na continuidade de gestão das unidades além de pesquisas com foco no desenvolvimento de competências gerenciais de servidores de forma antecedente ao cargo de gestão, também são sugestões de pesquisas encorajadas, entre outros. Fora isso, destaca-se a necessidade de acompanhamento das publicações dos Decretos e da aplicabilidade nas organizações públicas federais, em especial no contexto das IFES.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. 2006.

ANTHONY, R. N. Planingand Control Systems: A Framework For Analysis. Cambrigde: **Harvard University Press**, 1965, 180p.

ARREGLE, J. et al. **Le savoir et l'approche Resource Based: une ressource et une competence**. 1995.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016.

_____. A Interação entre o Papel de Professor-Gestor e Competências Gerenciais: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Repositório Institucional da UFSC,** 2015.

BEHR, A. et al. Mapeamento de Competências na Pequena Empresa de *Software*: O Caso da ABC Ltda. **XXXIV Encontro Enanpad,** 2010.

BERGENHENEGOUWEN, G.; HORN, H.; MOOIJMAN, E. Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. **Industrial and commercial training**, v. 29, n. 2, p. 55-62, 1997.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional - a experiência de três empresas australianas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 136-157, 2002.

_____; BARBOSA, A. C. Q. A gestão por competências. **Gestão contemporânea de pessoas.** Porto Alegre (RS): Bookman, 2004.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Cengage Learning Editores, 1992.

BOYATZIS, R. E. The competent manager**:** A model for effective performance. **John Wiley & Sons,** 1982.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

_____.; BAHRY, C. P.; Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. In.: **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.

_____.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

_____.; _____. Estratégias de aprendizagem no trabalho, percepção de suporte organizacional e experiência profissional como preditores da expressão de competências gerenciais [Resumo]. In: **Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.). Anais do III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 2008.

_____.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? In: **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: v. 41, n.1. p. 08-15, jan/mar, 2001.

_____.; _____.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 61-81, 2001.

BRASIL. **Decreto nº. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização — Gespública e o comitê gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Presidência da República, Brasília, 2005.

_____. **Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da República, Brasília, 2006.

_____. **Decreto nº. 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Presidência da República, Brasília, 2019a.

_____. **Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019.** Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.Ministério da Economia, Brasília, 2019b.

_____. **Decreto nº. 10.506, de 2 de outubro de 2020.** Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Presidência da República, Brasília, 2020.

_____. **TCU – Tribunal de Contas da União**. Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - Ciclo 2018. [relatório na internet]. Brasil, 2018. Acesso em 15 setembro 2019. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm

_____. **Tribunal de Contas da União. Relatório de Levantamento** – Governança e Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal (APF). Relator: Augusto Nardes. Processo: TC 014.566/2016-8.

BRITO, L. M. P.; PAIVA, L. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, 2012.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

CAMÕES, M. R. S; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. **Brasília: Enap**, 2010.

CARBONE, P. P.; B RANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARVALHO, A. I.; ET AL. Escolas de Governo e Gestão por Competências: mesa redonda de pesquisa-ação. **Brasília: ENAP**, 2009.

COCKERILL, T. The king of competence for rapid change. **Managing learning**, p. 70-76, 1994.

DA SILVEIRA MAISSIAT, G.; LAUTERT, L.; DAL PAI, D.; TAVARES, J. P. Contexto de trabalho, prazer e sofrimento na atenção básica em saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 36, n. 2, p. 42-49, 2015.

_____. Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados. **Anais do Encontro Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração (ENANPAD**), p. 30. Salvador, BA, Brasil, 2016.

DE FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

DE OLIVEIRA SOUSA, M. G. T.; BARBOSA, M. F. N. A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 8, n. 3, p. 31-46, 2018.

DE SOUZA, S.; DE SOUZA, I. M. A implantação da gestão por competência nos termos do decreto n. º 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Administração Unimep**, v. 16, n. 3, p. 79-107, 2018.

DRUCKER, P. F. **O Gerente eficaz.** Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

DUARTE, M. T.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: Case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 2, p. 101-120, 2009.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: **Norwegian School of Management**. 1998.

_____.L'alchimie de La compétence. **Revue française de gestion**, n. 127, p. 84-102, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas articulada por meio de competências**. Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública. São Paulo: FIA/USP, 2013.

_____. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A.M.. Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos Auditores Fiscais da Previdência Social. **FENAFISP. Brasília-DF**, 2003.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. **As pessoas na organização. São Paulo: Gente**, v. 1, p. 11-34, 2002.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD & E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**, p. 97-113, 2006.

FROTA, N. S. A Importância da Capacitação por Competências em uma Instituição de Ensino Superior – Pelotas/RS. 70 pag. **Monografia de conclusão de curso de graduação. Universidade Federal de Pelotas.** Pelotas, 2014.

GAGNE, R. M.; BRIGGS, L. J.; WAGER, W. Principles of instructional design Orlando. **Fla: Holt, Rinehart & Winston**, 1988.

GARAVAN, T. N.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. **Journal of Workplace learning**, v. 13, n. 4, p. 144-164, 2001.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, 2012.

GONCZI, A. 12 Competency-based learning. **Understanding learning at work**, p. 180, 1999.

GREEN, P. C. Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco: **Jossey-Bass Publishers**, 1999.

GUIMARAES, T. A. et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management**, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

HATAKEYAMA, Y. A **Revolução dos gerentes.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

HEIDER, F. The psychology of interpersonal relations. **New York**, 1958.

IENAGA, C. H. **Competence-based management**: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista: l'orientationscolaire et professionelle da sua criação aos dias de hoje. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus**, v. 65, 1997.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business**, p. 33-42, 1955.

LE BOTERF, G. De la compétence à la navigation professionnelle de l'Organisation. **Paris 2ème éd**, 1999.

LIMA, D. M. S.; MELO, J. A. M. O modelo de gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. **Revista Gestão Industrial**, v. 13, n. 4, p. 26-49, 2017.

LIMA, J. O.; DA SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41, 2015.

LIMA, M. A. M.; LIMA, I. V. A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 2, p. 698-740, 2013.

LOPES, M. C.; FIALHO, F. A. P.; LEONARDI, J. LOPES, L. F.; RIBEIRO, S. F.; WILHELM, P. P. H. Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for" intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training & Development**, p. 40-47, May, 1997.

MENDES, M. S.; TOSTA, K. C. B. T. Competencias requeridas a las chefías intermediarias de la PRODEGESP/UFSC: del mapeo a la capacitación. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 25, n. 1, p. 83-115, 2019.

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). **Guia de Referência Prático - Mapeamento e Avaliação de Competências para uso no Sistema de Capacitação**. Portal SIPEC. Brasília, DF, 2013.

MONTEZANO, L.; SILVA, D.; COELHO JR, F. Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 39, 2015.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B.; CASTRO, A. L.; ZAGUI, C.Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, p. 107-121, 2011.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, p. 88-115, 2005.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. Gestão de pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. **Encontro de gestão de pessoas e relação de trabalho.** João Pessoa: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2011.

ORMOND, D.; LÖFFLER, E. A nova gerência pública**. Revista do Serviço Público Brasília**, v. 50, n. 2, p. 66-96, abr./jun. 1999.

PACHECO, R. S. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. In: **Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 7., 2002, Lisboa. Anais... Lisboa: 2002. p. 1-20.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA, A.**Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública** Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. 2012.

PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. F. P.; VANALLE, R. M. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 149-180, 2011.

PIRES, A. K.; PRATA, C. F.; SANTOS, D. M.; BRANDÃO, H. P.; MORAES, H.; CARVARLHO, I. M.; MONTEIRO, J. C.; DIAS, J. C.; E. FILHO, J. V.; OLIVEIRA, M. M. S.; MARQUES, M. I. C.; AMARAL, P. A.; ARAÚJO, P. B. C.; HASHIMOTO, R.; MACHADO, S. S.; DANTAS, V. C. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review,** 1990.

PRIMI, R.; SANTOS, A. A. A.; VENDRAMINI, C. M.; TAXA, F.; MULLER, F. A.; LUKJANENKO, M. F.; SAMPAIO, I. S.Competências e habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos construtos. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 151-159, 2001.

RAMOS, C. C.; COSTA, T. D.; BORBA, A.; ASSIS, G.Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 25-41, 2014.

ROBBINS, S. P. Mudança organizacional e administração do estresse. **Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC**, p. 394-423, 1999.

RODRIGUES, C. B. Gestão por competências na Universidade Federal de Pelotas: um estudo a respeito do estágio de implantação. 71 pag. **Monografia de conclusão de curso de especialização em gestão pública e desenvolvimento regional**. Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 2016.

ROSSATO, M. A. Uma proposta de modelo de gestão do conhecimento. 2002. **Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção)** – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2002.

ROWE, C. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. **Industrial and Commercial training**, v. 27, n. 11, p. 12-17, 1995.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. B. Metodologia de pesquisa. **São Paulo: Penso Editora Ltda**. 2013

SANSONE, C. A question of competence: The effects of competence and task feedback on intrinsic interest. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 5, p. 918, 1986

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 2, 2001.

SANTOS, A. P**. Gestão por competências e avaliação de desempenho**: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados a administração pública. 2008.

SARATE, J. A. R. A Contribuição da Gerência Intermediária para o Desenvolvimento Organizacional sob uma Abordagem por Competências. São Leopoldo: **UNISINOS**, 2008. **(Dissertação de Mestrado).**

SEKARAN, U. **Research methods for Managers**. **New York: John Wiley & Sons**, 1984

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

_____.; _____. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público**. Revista do Serviço Público - RSP**, v. 62, n. 2, p. 167-183, 2011.

SOUZA, R. L. S. de. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. In: **Trabalho apresentado ao IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. 2004.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work:** Model for Superior Performance. New York (US): John Miley & Sons. 1993

UFPEL, Universidade Federal de Pelotas – CONSUN – Conselho Universitário. Resolução n° 06 de 23 de junho de 2017. **Estrutura organizacional da UFPEL e suas unidades.** Brasil, 2017. Acesso em: 15/09/2019 Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/naaf/files/2017/12/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n.-06-CONSUN.pdf.

UFPEL, Universidade Federal de Pelotas – PROGEP, Pro-Reitoria De Gestão De Pessoas. **Estrutura organizacional de cargos comissionados e funções gratificadas da PRA** [online]. Acesso em: 15/09/2019. Disponível na Internet via correio eletrônico: cadastro@ufpel.edu.br. Data: 04/07/2019

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: **Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências,** 1996, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: SENAI, 1999. p.15-24.

ANEXOS

ANEXO I – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA AS ENTREVISTAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE

Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis – ICEAC

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO

Prezado (a),

Esta entrevista está vinculada à atividade de pesquisa sob a coordenação da professora Doutora Francielle Molon da Siva, professora convidada do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande e da Mestranda Jéssica Monique Longo de Carvalho Costa.

O objetivo da pesquisa é mapear as competências gerenciais necessárias aos gestores da Pró-Reitoria Administrativa (PRA) da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).

Eu_____, RG nº_____ confirmo que fui esclarecido (a), sem qualquer constrangimento, sobre os objetivos de pesquisa acima referida bem como da forma de minha participação na mesma. Foi esclarecido ainda que:

- Minha participação é livre;
- O que falarei na entrevista ou registrarei no questionário será transcrito sendo as informações organizadas, analisadas e publicadas, em parte ou na sua totalidade, sem identificação de autoria nominal;
- As imagens, ou áudios da entrevista, quando houver, não serão divulgadas em meios eletrônicos de qualquer tipo;
- Durante o desenvolvimento da pesquisa poderei fazer contato com a professora responsável pelo e-mail: franmolon@yahoo.com.br para quaisquer esclarecimentos;
- A presente autorização é concedida a título gratuito. Serão realizadas duas cópias desse termo de consentimento: uma ficará com a coordenadora responsável pela pesquisa, outra com o (a) entrevistado (a).

Assim,
( ) **aceito** participar e autorizo a utilização e divulgação das respostas e relatos que fornecerei ao questionário na entrevista.
( )**não aceito**.

Pelotas,___de_____de 2019.

_____ _____

Assinatura da entrevistadora Assinatura do (a) entrevistado (a)

ANEXO II - ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA DA CHEFE DO NÚCLEO DE CAPACITAÇÃO DA UFPEL

Características da Gestora	• Qual a sua formação? • Há quanto tempo trabalha no Núcleo de capacitação da UFPEL? • Há quanto tempo é a chefe do núcleo?
Cumprimento do Decreto 5.707/2006	• Os instrumentos que o decreto 5.707/2006 estipulava foram implantados? Qual é a situação da UFPEL no cumprimento desses instrumentos? • Há algum método específico para o levantamento das necessidades de capacitação?
Verificação de algumas conclusões das pesquisas analisadas	• Na pesquisa elaborada por você em 2014, foram apresentadas algumas dificuldades com relação à estrutura oferecida, para que o PNDP fosse implementada. Essas dificuldades se mantêm? • Foi elucidado à entrevistada que foi analisada outra pesquisa em conjunto com a de sua autoria. • Levando em consideração a segunda pesquisa analisada, de Rodrigues (2016), havia um indicativo de que a UFPEL se encontrava no estágio de estudos e planejamentos de palestras e cursos, que tinham a intenção de disseminar conhecimento sobre a gestão competência em especial com os gestores. Como está este processo no momento? Ele avançou? • Nas duas pesquisas, o gestor era abordado como uma peça-chave para organização, de forma que pudesse torná-la mais receptiva ou mais preparada para esse novo modelo de gestão, a gestão por competências. Você mantém essa visão ou tem outra perspectiva agora?
Alterações do Decreto 9.991/2019	• Houve uma alteração na legislação neste ano a partir do Decreto 9.991/2019 que substitui o de 2006. Você conhece o novo decreto e os novos instrumentos que compões PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoas) a partir de agora? • Foram muitas mudanças em comparação com o decreto anterior? • O PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoas) que foi enviado este ano já foi feito nos moldes do novo decreto? • Foi apontado à entrevistada que o novo decreto não traz a gestão por competências como instrumento obrigatório, mas indica que preferencialmente o Plano Anual de Competências seja preenchido precedido de Diagnóstico por competências. • Você acredita que a UFPEL tenha a intenção ou algum planejamento de realizar esse diagnóstico por competências? • Na sua opinião, direcionar o planejamento das capacitações de acordo com o levantamento de competências dos servidores é interessante para a UFPEL?

ANEXO III - ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA AS ENTREVISTAS DOS GESTORES DA PRA

Características dos Gestores	• Qual a sua formação? • Há quanto tempo trabalha na UFPEL? • Há quanto tempo trabalha na PRA? • Há quanto tempo neste núcleo? • Há quanto tempo exerce este cargo de gestão?
Contexto	• Quais são os recursos que você precisa pra fazer a gestão deste setor? Você tem todos eles? • Tem necessidade de pessoal? • Como você descreveria seu ambiente de trabalho? • Seu setor tem unidades em diferentes espaços físicos? • Como você enxerga o contexto da sua chefia imediata? (igual, mais ou menos complexo) • Como você enxerga o contexto do seu subordinado imediato? (igual, mais ou menos complexo)
Capacidades	• Você passou por alguma situação difícil como gestor dessa seção • Você conhece as atribuições e responsabilidades da sua função de gestor? Como? • O que você entende por competência? • O que acredita que deva ser capaz de fazer para ter êxito como gestor? • E como você enxerga que alguém tem essas competências? • Em que situações que você percebeu que possuía alguma dessas competências? • Como você enxerga as capacidades/competências da sua chefia imediata? (igual, mais ou menos complexo) • Como você enxerga as capacidades/competências do seu subordinado imediato? (igual, mais ou menos complexo)
Entregas	• Você sabe quais são os resultados esperados das atividades da unidade que você chefia? • O que você entende que entrega/gera para a UFPEL? • O que isso gera para você? • Como você enxerga as entregas da sua chefia imediata? (igual, mais ou menos complexo) • Como você enxerga as entregas do seu subordinado imediato? (igual, mais ou menos complexo)
Percepções sobre as Capacitações	• Você se sentia preparado para assumir como gestor deste setor? • Você teve algum treinamento formal ofertado ou não pela UFPEL pra se tornar gestor? • Acha interessante capacitações para gestores? • O que acharia se esta capacitação levasse em consideração tudo que que você relatou aqui? • Já ouviu falar em capacitação com orientação para competência? • Conhece as legislações de planejamento de capacitação? • Na sua opnião, como é a aplicação do planejamento de capacitação na UFPEL?