



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional
Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional

ANA JULIA DINIZ AZEVEDO

**Processo seletivo por competências dos gestores administrativos da Universidade
Federal da Paraíba**

DISSERTAÇÃO

João Pessoa/PB

2023



ANA JULIA DINIZ AZEVEDO

**Processo seletivo por competências dos gestores administrativos da Universidade
Federal da Paraíba**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba como exigência final para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

João Pessoa/PB

2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A994p Azevedo, Ana Julia Diniz.

Processo seletivo por competências dos gestores administrativos da Universidade Federal da Paraíba / Ana Julia Diniz Azevedo. - João Pessoa, 2023.
153 f. : il.

Orientação: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Serviço público - UFPB. 2. Gestor público - UFPB.
3. Processo seletivo - Gestor. I. Bispo, Ana Carolina Kruta de Araújo. II. Título.

UFPB/BC

CDU 35(043)



FOLHA DE APROVAÇÃO

ANA JULIA DINIZ AZEVEDO

**Processo seletivo por competências dos gestores administrativos da Universidade
Federal da Paraíba**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba como exigência final para a obtenção do título de Mestre.

Orientador(a): Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, Dra.

Data de aprovação: 26/01/2023

Banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
Data: 16/03/2023 18:25:50-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Orientadora / Presidente da banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 ANA LUCIA DE ARAUJO LIMA COELHO
Data: 16/03/2023 18:12:19-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa Dra. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho
Examinadora interna – PGPCI/UFPB



Profa. Dra. Lana Montezano
Examinadora externa – IDP

AGRADECIMENTOS

A caminhada acadêmica, muitas vezes é solitária, mas coletiva, pois contamos com a ajuda e colaboração de muitas pessoas. Essa caminhada foi especialmente diferente, pois ela teve início e sua trajetória coincidiu com o período de pandemia. Período que foi preciso se reinventar em algo desconhecido. A distância ficou ainda mais evidente, mas a presença distante das pessoas, foi ainda mais importante. Por isso, agradeço especialmente:

À minha família, pela compreensão e ajuda para criar um ambiente para meu desenvolvimento acadêmico.

À minha família paraibana, que estava sempre ao meu lado, literalmente, me dando todo o apoio necessário.

A todos meus amigos que me deram forças. Em especial, aos anjos que apareciam quando eu menos esperava e me ajudava.

Aos meus colegas de trabalho, que me direcionaram. Em especial, aos meus colegas do setor que trabalho, que foram parceiros e deram conta das demandas quando eu não conseguia.

À minha orientadora, por toda paciência, ajuda e orientação ao longo de toda essa jornada.

O agradecimento mais especial, à Deus! Que esteve comigo em todos os momentos, não me largou nenhum segundo e esteve ao meu lado a todo instante, me dando forças quando eu achava que não ia mais conseguir. Sem ele ao meu lado eu não seria essa pessoa que busca evoluir em cada estágio da vida.

RESUMO

A sociedade vem sofrendo rápidas transformações e a gestão pública necessita acompanhá-las. Considerando a importância do serviço público possuir gestores competentes que possam ajudar as organizações a alcançar seus objetivos, sendo eles a ponte entre os demais servidores e a alta gestão. O processo seletivo dos gestores também vem se reinventando e se apresenta como uma boa ferramenta de gestão, pois ela busca o candidato com o perfil de competências mais alinhado as necessidades da organização. Com isso, esta pesquisa tem como principal objetivo analisar os elementos necessários para a realização do processo seletivo por competência dos gestores administrativo na Universidade Federal da Paraíba. E, a fim de alcançar os objetivos do trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas com quatorze gestores da área administrativa da UFPB. Em seguida, foi realizada a análise dos dados através do método de análise de conteúdo. Após a análise das entrevistas, foi verificado como ocorre o processo seletivo a partir da percepção que os gestores têm para ocupar as funções de gestão, além de identificar as competências que eles entendem como essenciais para os ocupantes da função. O desenvolvimento e capacitação dos gestores emergiu dos dados da pesquisa e se mostrou como tendo poder de influência no resultado do processo seletivo dos gestores. Com base nos resultados apresentados, foram propostas diretrizes para a realização da seleção dos próximos gestores administrativos. Após a pesquisa foi identificado que, para a realização de um processo seletivo de gestores administrativos, deve-se observar, previamente, os fatores que podem impactar na indicação do gestor. Ao final do estudo observou-se que o processo seletivo dos gestores administrativos na universidade ainda está em uma fase inicial e se faz necessário a realização de diversos ajustes na organização para sua implantação de forma efetiva. Para garantir o sucesso na indicação do gestor administrativo, é essencial seguir as diversas etapas do processo seletivo, considerando as competências requeridas para a função e, como consequência, também apresentar melhores resultados para a organização. Por fim, esse trabalho pretende auxiliar às organizações públicas na promoção do processo seletivo por competência dos gestores, de forma mais objetiva, isonômica e transparente.

Palavras-chave: processo seletivo; competências; seleção por competência; gestores públicos; serviço público.

ABSTRACT

Society has been undergoing rapid transformations and public management needs to keep up with them. Considering the importance of the public service having competent managers who can help organizations achieve their goals, being the bridge between the other servants and the top management. The selection process for managers has also been reinventing itself and consists of a good management tool, as it seeks the candidate whose skills profile is most aligned with the organization's needs. Therefore, this research has as main objective to analyze the necessary elements for the accomplishment of the competence-based selection process for the administrative managers in the Federal University of Paraíba. And, to achieve the objectives of the work, qualitative research was carried out, through interviews with fourteen administrative managers of the UFPB. Then, data analysis was performed using the content analysis method. After analyzing the interviews, it was verified how the selection process occurs from the managers' perception to occupy management functions, in addition to identifying the skills that they regard as essential for the occupants of the position. The development and training of managers emerged from the research data and proved to have the power to influence the result of the selection process for managers. Based on the results presented, guidelines were proposed for carrying out the selection of the next administrative managers. After the research, it was identified that, to carry out a selection process for administrative managers, the factors that may impact the appointment of the manager must be observed in advance. At the end of the study, it was observed that the selection process for administrative managers at the university is still in its initial phase and it is necessary to carry out several adjustments in the organization for its effective implementation. To ensure success in appointing the administrative manager, it is essential to follow the various stages of the selection process, considering the skills required for the position and, as a consequence, also to present better results for the organization. Finally, this work intends to help public organizations promote the selection process based on the competence of managers, in a more objective, isonomic and transparent way.

Keywords: selection process; skills; selection by competences; public manager; public management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	8
1.2	JUSTIFICATIVA	14
1.3	OBJETIVO GERAL.....	18
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	19
2.1.1	Competências do Gestor Público.....	22
2.2	PROCESSO SELETIVO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO	32
2.3	O GESTOR PÚBLICO NAS IFES	42
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1	NATUREZA E CARACTERÍSTICA DA PESQUISA	51
3.2	AMBIENTE E PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	54
3.3	PROCEDIMENTO PARA A COLETA DE DADOS	58
3.4	PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	60
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1	PROCESSO SELETIVO	61
4.1.1	Forma de ingresso na função de gestão	62
4.2	FORMAÇÃO DE GESTORES	77
4.3	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	88
4.3.1	Colaboração em rede.....	93
4.3.2	Coordenação de pessoas.....	95
4.3.3	Mobilizar equipe	98
4.3.4	Autoconhecimento e inteligência emocional.....	99
4.3.5	Comunicação	100
4.3.6	Visão sistêmica	102
4.3.7	Competência Funcional.....	103

4.4	LIDERANÇA E GESTÃO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO.....	105
4.5	RETENÇÃO DE GESTORES	110
5	DISCURSSÃO E DIRETRIZES PARA A SELEÇÃO DE GESTORES POR COMPETÊNCIA.....	116
5.1	REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL	116
5.2	COMPETÊNCIAS DOS GESTORES ADMINISTRATIVOS	117
5.3	DESENVOLVIMENTO DE GESTORES ADMINISTRATIVOS	120
5.5	PROCESSO DE SELEÇÃO PARA OS GESTORES ADMINISTRATIVOS	124
5.5.1	Pré-seleção.....	124
5.5.1.1	Descrição do cargo	124
5.5.1.2	Banco de talentos.....	125
5.5.2	Seleção	126
5.5.3	Pós-seleção.....	129
5.5.4	Sintetizando o processo seletivo dos gestores administrativos	129
6	CONCLUSÃO.....	131
	REFERÊNCIAS	136
	APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	151
	APENDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS	153

1 INTRODUÇÃO

Nesta sessão serão apresentadas a contextualização do tema, o problema de pesquisa e os objetivos traçados, bem como a justificativa do desenvolvimento deste trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Nas últimas três décadas, as organizações públicas de todo o mundo vêm sofrendo grandes transformações nas estruturas administrativas, nas áreas tecnológicas, sociais e econômicas, obrigando as instituições a implantarem novos padrões de gestão, e no Brasil não foi diferente (DIAS; BORGES, 2015; ALMEIDA *et al.*; 2018; OITICICA; BARBOSA, 2021; TAMADA; CUNHA, 2022). Com a reforma gerencial no serviço público brasileiro, as organizações passaram a se preocupar mais com a realização pessoal e profissional dos gestores públicos, com isso, eles passaram a ter grande destaque (OLIVEIRA; SANTANNA; VAZ, 2010; TAMADA; CUNHA, 2022). Eles passaram a ser associados as noções comportamentais e gerenciais das organizações privadas e que poderiam contribuir com a eficiência organizacional (ANDRADE, 2020). Assim, o Brasil tem empenhado esforços para o desenvolvimento de seus dirigentes públicos, para que o país possa ter um serviço público mais eficaz (OCDE, 2019).

De forma recorrente o viés patrimonialista e de clientelismo toma contornos pessoais em favor dos interesses dos dirigentes máximos e que acaba não considerando a finalidade pública (BERGUE, 2020). A reforma da administração pública se apresentou como instrumento com o intuito de romper com essa cultura. Bresser-Pereira (2006) diz que a reforma teve três dimensões: institucional-legal, cultural e cogestão. A dimensão cultural tem por finalidade encerrar a cultura patrimonialista, que já não existe no país como valor, apenas como prática, maquiada sob a forma do clientelismo.

Gabardo (2017) lembra que o interesse público deve prevalecer em detrimento do interesse particular. Sendo assim, é de suma importância considerar as estratégias públicas na escolha de seus gestores, pois acredita-se que eles podem promover uma gestão eficaz, acompanhando as mudanças do ambiente externo e, assim, podem auxiliar nas mudanças

internas e fortalecimento da cultura organizacional (ROCHA *et al.*, 2020). Partindo desse entendimento, desde o ano de 2019 vem sendo publicadas diversas normativas no âmbito que estabelecem que sejam determinadas as competências das organizações públicas e propondo a seleção de seus gestores, principalmente com base nas competências, como é possível verificar a seguir.

Inicialmente, o Art. 2º do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, diz que “*considera-se fortalecimento da capacidade institucional o conjunto de medidas que propiciem aos órgãos ou às entidades da administração pública federal, autárquica e fundacional a melhoria de suas condições de funcionamento, compreendidas as condições de caráter organizacional e que lhes proporcionem melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais*” (BRASIL, 2019). No Inciso VII, § 1º, Art. 2, do decreto ainda diz que uma das medidas de fortalecimento é o “*alinhamento das medidas propostas com as competências da organização e os resultados pretendidos*” (BRASIL, 2019). Já no Inciso I, Parágrafo Único, Art. 20, que devem ser definidas “*as competências dos órgãos e das entidades e das atribuições de seus dirigentes*” (BRASIL, 2019). Assim sendo, a legislação brasileira, tem considerado a importância dos dirigentes, para o alinhamento e desenvolvimentos das estratégias e alcance dos objetivos institucionais.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCED apresenta a importância dos líderes na implementação das políticas públicas brasileiras, no qual afirma que a gestão pública deve ser mais eficaz, responsável e transparente (OCDE, 2019). A organização orienta ainda, que seja implementado um sistema que identifique as competências necessárias de liderança, além de proporcionar o desenvolvimento dessas competências, pois uma liderança é primordial e deve contribuir para a inovação do serviço público. Podendo verificar que a realização das ações públicas está intimamente ligada as competências de seus líderes, pois eles são peças fundamentais para o planejamento e execução das estratégias públicas. Assim, para Alessio e Pacheco (2015) a gestão de pessoas no serviço público deve se aprimorar em diversas áreas, dentre elas, fazer uso da gestão por competência como eixo central no desenho de políticas de recrutamento e seleção, voltadas aos dirigentes públicos.

Bergue (2020) afirma que, mesmo havendo articulações contrárias à formalização das designações, a ascensão da administração pública gerencial passou a exigir uma postura mais “profissional”, impondo uma correlação entre a “confiança pessoal” e os “critérios técnicos”, devendo evidenciar a profissionalização e qualificação da administração pública, exigindo

desprendimento em relação às situações políticas, buscando compromisso com os objetivos e resultados das ações do governo. Essa mudança parte necessariamente do perfil do gestor público e, por isso, muitos estudiosos da área indicam a necessidade de transformar o perfil da gestão pública (ESTHER, 2011). Por esse motivo, é interessante que a gestão pública busque se aprimorar no desenvolvimento de critérios e de definições estratégicas, almejando a mudança da cultura patrimonialista que a gestão pública brasileira ainda possui em seus gestores.

Segundo Prado e Bulgacov (2009), o indivíduo é visto apenas como mais uma peça do processo, de forma secundária, no entanto, é uma peça fundamental para as organizações. Já que para a organização seja de alto desempenho, ela precisa ter profissionais de alto desempenho (SKORKOVÁ, 2016). A autora ainda explica que é preciso encontrar profissionais que sejam capazes de atingir as metas institucionais, a fim de promover a missão e a visão organizacional e, portanto, os órgãos devam criar uma cultura de apoio aos seus trabalhadores. Com isso, o foco nas competências ganhou força.

Nesse contexto de reestruturação e desenvolvimento humano e social, a gestão por competência surge, tanto na esfera individual, quanto coletiva, visando auxiliar na obtenção dos objetivos institucionais (MONTEZANO *et al.*, 2019). Ela se apresenta como uma ferramenta para a mudança de paradigma na administração pública, tanto para os servidores públicos de forma geral, quanto para os gestores. Sendo assim, um diferencial estratégico para o desenvolvimento do serviço público (MELLO; MELO; MELLO FILHO, 2016).

A OCDE (2019) afirma que não há padrões ou critérios para a designação de funções gerenciais públicas, sendo elas ainda preenchidas com viés político. Assim, cabe as instituições determinar mecanismos de seleção que facilite a escolha, mobilidade e desenvolvimento de profissionais da gestão (DUTRA, 2019). Observando ainda, que essa distorção não é privativa da administração pública brasileira, a OCDE (2019) identificou que os países que fazem parte da organização não possuem procedimentos claros que promovam a designação de servidores públicos com capacidade estratégica na gestão pública. Assim, a organização orienta que os órgãos públicos implementem mecanismos para incentivar os gestores que já possuem experiência a assumir as funções gerenciais (OCDE, 2019). Essas dificuldades são evidentes, pois os processos seletivos não são transparentes ou não são consideradas normas técnicas ou de gestão predefinidas que analisem as competências técnicas ou comportamentais dos candidatos (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

De forma geral, os servidores são selecionados para trabalhar nas instituições públicas

por meio de concurso público, considerando o Art. 10 da Lei nº 8112/1990. Ribas *et al.* (2018) estabelecem a correlação do princípio da isonomia, com exemplo claro do concurso público, pois este tem como prerrogativa que as disputas pelas vagas no serviço público sejam realizadas em condições de plena igualdade entre os concorrentes. Os autores dizem ainda que esse modelo de ingresso ao serviço público não se mostra eficaz para determinar e selecionar o perfil dos servidores a serem designados, correlacionando as competências requeridas com as competências dos servidores. Contudo, se faz necessário, identificar procedimento de seleção interna para os gestores públicos que atendam aos princípios administrativos, principalmente o da impessoalidade e eficiência.

Visando determinar critérios mais concretos na escolha dos gestores públicos, foram publicados os Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019, o Decreto nº 9.916, de 18 de julho de 2019, que foram revogados pelo Decreto 10.758 de 29 de julho de 2021. Em seguida, foi publicado o Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021 e que dispõe sobre os critérios, os perfis profissionais e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019; BRASIL, 2021). Além dessas legislações, foi publicado a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que simplifica a gestão de cargos em comissão e função de confiança autorizando o Poder Executivo Federal a transformar os cargos em comissão, funções de confiança e gratificações (BRASIL, 2021). Dessa forma, é possível verificar que está surgindo na gestão pública uma indicação para a promoção mais isonômica dos cargos em comissão e funções comissionadas e que estes possuam competências para suas funções.

Seguindo essa proposta o Decretos 10.758/2021 propõe que seja realizado processo seletivo para a ocupação dos cargos e funções comissionadas que devem considerar a *“capacidade de gestão”, “capacidade de liderança” e “comprometimento do postulante com as atividades do ente público, a participação em seleções anteriores ou a certificação profissional”*. Já o Decreto nº 10.829/2021 é mais detalhado e chama de processo de pré-seleção e aprimora os critérios já informados nos decretos anteriores que devem ser analisados no momento da seleção dos gestores públicos como: *“a trajetória profissional e resultados obtidos em trabalhos anteriores relacionadas as atribuições do cargo ou função; formação e familiaridade com a atividade exercida e; as competências requeridas para os cargos ou função”*. Para o último item apresentado, sobre as competências, podem ser adotadas as competências transversais ou essenciais de liderança desenvolvidas pela ENAP (BRASIL, 2021).

Seguindo nessa linha, a UFPB aprovou a Resolução nº 23/2012 - CONSUNI, que em seu art. 11 propõe a implantação do Programa de Formação de Gestores, devendo estabelecer critérios para sua certificação e propõe, que a partir de determinado tempo, só podem permanecer ou serem designados para funções de gestão, os servidores que tenham o certificado.

Nesse sentido, a capacitação e o desenvolvimento dos servidores é uma ferramenta necessária para os gestores públicos. De acordo com Longo (2007), várias atividades do estado vêm obrigando o serviço público a melhorar seu desempenho, requerendo capacidade de ação por parte do gestor. Visando promover o desenvolvimento dos servidores públicos foi publicado no ano de 2006, o Decreto nº 5.707 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP. Este decreto instituiu o sistema de gestão por competência como um dos instrumentos desta política, que tinha como objeto no Art.1º inciso *I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão*. Desde então, as instituições federais vêm buscando implantar a política de gestão por competências, mas esse tema ainda precisa de discussões e adaptações para a realidade do serviço público (RODRIGUES; SOUSA JUNIOR; ALMEIDA, 2022). Por isso, Montezano *et al.* (2019), após estudarem vários autores, sugerem que sejam realizadas mais pesquisas sobre as competências no serviço público.

Já em 28 de agosto de 2019, o Decreto nº 9.991, que revogou o Decreto nº 5.707/2006, em seu Art. 1º “*dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*” (BRASIL, 2019). Esse Decreto propõe o desenvolvimento pertinente ao alcance dos objetivos institucionais por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, no qual deverá, entre outras situações, atender às necessidades administrativas em todos os seus níveis, para o tempo presente e futuro, no qual devem ser consideradas as “*necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão*”, tendo como base o diagnóstico de competências, que é a “*identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função*” (BRASIL, 2019). Assim sendo, é possível verificar que as ações de capacitação de pessoal, bem como, dos servidores que podem vir a ser candidatos aos cargos de chefia e dos atuais gestores, devem estar alinhadas as estratégias organizacionais e devem ser consideradas as competências para o desenvolvimento das funções gerenciais.

Fazendo distinção entre as competências técnicas e gerenciais, Dutra (2019) afirma que devem estruturar as organizações públicas com os gestores que possuem as competências próprias de líderes, pois dessa forma, evita-se perder um bom gestor na área técnica. Nessa perspectiva, o inciso V, do Art. 13, do Decreto nº 9.991, é atribuição da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP “*promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança além de coordenar e supervisionar os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e supervisão*” (BRASIL, 2019). As escolas de governo passam a ser um apoio primordial no desenvolvimento dos gestores públicos, preparando-os para sua carreira pública.

Para atender orientações, as organizações estão ficando com estruturas cada vez mais achatadas e com setores maiores, múltiplos, que exigem competências diversas por parte do gestor público (BRASIL, 2019). Por isso, a ENAP elaborou um documento levando em conta a realidade brasileira e tomando como base as recomendações apresentadas pela OCDE (ENAP, 2020b). Esse documento tem o intuito de orientar sobre as estratégias de desenvolvimento e seleção de pessoas com base nas competências essenciais para as lideranças da gestão pública brasileira, no qual as ações de desenvolvimento devem estar alinhadas as estratégias institucionais, considerando as competências transversais (ENAP, 2020a). Este documento traça as ações de capacitação, determinação dos critérios que serão usados para a seleção dos gestores públicos e no atendimento das exigências apresentadas pelos Decretos nº 10.758/2021 e 10.829/2021, no qual determina que deverá ser divulgado o perfil profissional desejável e atualizado para os cargos e funções gratificadas e por consequência, na aferição dos critérios de seleção que serão determinados aos cargos e funções públicas (BRASIL, 2021). O desenvolvimento dessas competências ajudará o líder a guiar sua equipe no alcance dos objetivos institucionais e conseqüentemente, na prestação de um serviço público de excelência.

Assim como as demais organizações públicas, as Universidades Federais vêm sofrendo mudanças em suas rotinas administrativas (ESTHER, 2011), levando-as a enfrentarem os desafios e transformações do conhecimento (MINARI; GUIMARÃES, 2019). A Universidade Federal da Paraíba, uma IFES, também apresenta características particulares em relação as demais instituições federais de ensino superior – IFES. Por sua característica pública, autônoma e de ensino, se faz múltipla e complexa (SALLES; VILLARDI, 2016).

Os gestores são pontes que levam aos resultados pretendidos, para isso, eles buscam

soluções para as dificuldades existentes no ensino superior público federal, tanto na seara administrativa, quanto acadêmica, o que leva a necessidade de uma estrutura organizacional e práticas de gestão que favoreçam a percepção de problemas (GUIMARÃES; MOREIRA, 2019). Considerando a importância do gestor público, se faz necessário encontrar servidores com as competências individuais necessárias, que estejam alinhadas às competências das funções que irão exercer. Partindo do princípio da isonomia, no qual todos devem concorrer a vaga de forma igualitária, a seleção por competência de gestores pode se apresentar como uma ferramenta eficaz que agrega valor e traz resultados mais eficientes, pois a seleção se tornou estratégica para as instituições (ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009; SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011).

Reisch e Dalmau (2020) esclarecem que o Reitor indica os gestores que irão compor sua equipe pessoas de sua confiança, não necessariamente, servidores com carreira na área, além de que não há exigência para comprovar competências técnicas e/ou gerenciais dos indicados, levando-o a uma flexibilidade que pode não observar critérios relacionados as competências. Diante o exposto, percebe-se que há uma lacuna acerca desta temática, o que justifica a pesquisa focada nessa abordagem, com intuito de discutir a percepção dos gestores nas organizações públicas sobre os critérios de seleção entre os servidores técnico-administrativos para assumir cargos de chefia administrativa.

Omuru, Pereira e Pinto (2015) indicam que a discussão sobre recrutamento e seleção no serviço público ainda está aberta e que é pertinente correlacionar ao conceito de competência. Por isso, essa pesquisa pretende contribuir com a gestão de pessoas da Universidade Federal da Paraíba e os demais IFES, de forma a subsidiá-la com informações e dados para o desenvolvimento de ações futuras na área de seleção e da competência gerencial.

1.2 JUSTIFICATIVA

Na gestão pública brasileira é usual a indicação para os cargos de gestão de pessoas que fazem parte do relacionamento pessoal ou profissional do detentor do poder (BERGUE, 2020). Para o autor, a política de designação tem uma característica particular, pois ela é estabelecida com base na relação de "confiança" e "comprometimento pessoal" entre a autoridade superior e o designado. Assim, as funções de gestão são conhecidas como funções de confiança, por

entender a essência dessa relação.

Por outro lado, a gestão pública tem se assemelhado cada vez mais a gestão privada (SKORKOVÁ, 2016). Nas últimas décadas mudanças vem ocorrendo na Administração Pública, especialmente, com a *New Public Management* - NPM, que propõe uma série de políticas com foco na melhoria da gestão pública (CAVALCANTE, 2019). No Brasil, a proposta de Bresser-pereira (2009) tinha a reforma administrativa como principal finalidade, na busca em tornar as instituições públicas mais eficientes e eficazes. De acordo com o autor, o processo de mudanças se dá de forma gradual e lenta, até que o controle seja orientado por resultados. Esse modelo propôs a gestão de resultados, com práticas mais centradas no desempenho efetivo das atividades (FONSECA; MENESES, 2016).

Com a implantação do modelo gerencial, voltado aos resultados, buscou-se valorizar o pessoal do núcleo estratégico, fortalecendo a carreira (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). A Nova Gestão de Recursos Humanos, buscou aproximar as atividades do serviço público com as atividades das empresas privadas e reconheceu o gestor público como o agente propulsor das mudanças na organização pública (ANDRADE, 2021).

Andrade (2021) ainda esclarece que uma das ações dessa política é a implantação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal. A gestão por competências contribui para a “objetividade, transparência e democracia nas avaliações profissionais” (CAPUANO, 2015, p. 373).

Um dos desdobramentos da gestão por competência são as competências gerenciais e, em razão de sua importância, essa temática passou a ser mais pesquisada na academia, proporcionando resultados satisfatórios (OLIVEIRA; LIMA, 2013). A competência gerencial deve estar alinhada aos objetivos organizacionais, fazendo a ligação entre esses objetivos e os demais agentes envolvidos, pois essa forma de gestão se apresenta como uma estratégia flexível que promove a melhoria da qualidade e eficiência do serviço público (ANDRADE; CKAGNAZAROFF, 2018). Por isso, Capuano (2015) aponta que a comprovação da competência profissional é necessária para a promoção dos cargos da alta gestão nas instituições. Além de levar em consideração os ambientes complexos e mutáveis, nos quais exige-se dirigentes públicos, cada vez mais adaptáveis e flexíveis, com capacidade inovadora e transformadora (OCDE, 2019).

Os objetivos complexos e muitas vezes ambíguos da gestão pública, exigem dos

servidores e dos gestores públicos uma lógica de ação particular para o desenvolvimento das políticas públicas (ESTHER, 2011). Assim, o conceito empresarial tem adentrado no domínio da gestão pública, implicando mudanças na forma como os gestores atuam. Com isso, a gestão por competências passou a ser considerada como estratégica na administração pública. No entanto, apesar dos benefícios de sua implantação, ela é complexa e limitada e, por isso, há poucos estudos sobre o tema no serviço público, bem como, poucos exemplos de sua implantação nas Instituições de Ensino Superior – IES (RODRIGUES; SOUSA JUNIOR; ALMEIDA, 2022; FONSECA; MENESES, 2016). Entretanto, os benefícios de sua aplicação têm se apresentado de fundamental importância para o desenvolvimento eficaz da gestão pública.

Em um breve levantamento bibliográfico, no âmbito das IFES, Pereira (2010) identificou quatro tipos de competências gerenciais nas IFES: competências cognitivas, competências funcionais, competências comportamentais e competências políticas. Foi apenas nos últimos anos que o tema competência gerencial, principalmente nas IFES, passou a ter um maior enfoque. Como o estudo de Oliveira (2017) que buscou mapear as competências gerenciais da alta gestão das Universidades Federais a partir de pesquisa com seus pró-reitores. Tosta (2011) identificou as competências gerenciais requeridas entre os gestores intermediários da Universidade Federal Fronteira do Sul. Anos depois, Tosta (2017) buscou analisar como ocorre o desenvolvimento das competências gerenciais nas Universidades Federais do estado de Santa Catarina. Já Reisch (2019) propôs uma estrutura para o programa de desenvolvimento por competências aos gestores intermediários do Instituto Federal Catarinense, com base no sistema de trilhas de aprendizagem. E, Rodrigues (2017) realizou uma análise da aprendizagem e desenvolvimentos de competências gerenciais dos coordenadores dos programas de pós-graduação na UFRRJ.

Compreendendo a importância das competências individuais na definição das competências organizacionais, a Universidade Federal da Paraíba aprovou a Resolução nº 23/2012 – CONSUNI que versa sobre a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências – SGPC. Entre outros objetivos, o SGPC/UFPB, deve promover o desenvolvimento de competências institucionais por meio das competências dos servidores (UFPB, 2012). Para a efetivação do SGPC/UFPB, o art. 6º da Resolução propôs a implantação de quatro subsistemas: gestão de desempenho por competências; capacitação por competências; seleção e provisão por competências e; dimensionamento e movimentação de servidores. Entretanto, até o ano de 2015, foi considerada que a implantação do sistema ainda estava em

fase inicial, pois, só haviam sido implantados dois subsistemas (AVELINO; SALLE; COSTA, 2017). Dentre esses subsistemas, esse trabalho se desdobrará especificamente sobre a seleção por competências. Ao levantar artigos sobre seleção nas IFES foi encontrado o estudo realizado por Silva (2016), mais precisamente, sobre provimento dos novos servidores técnicos administrativos na UFSC, o que ocorre por meio dos concursos públicos e não versa sobre a seleção dos gestores.

Ainda sobre o tema da seleção por competência, Brandão e Bahry (2005), concluíram sua pesquisa indagando quais seriam as implicações da gestão por competências no provimento de cargos de confiança. O estudo de Skorková (2016) traz uma possível resposta quando verifica que os processos de seleção, realizados de forma transparente e baseados em regras, comunicação clara, dando publicidade aos trabalhadores, além de um treinamento especializado para o processo de desenvolvimento, tem proporcionado resultados positivos aos setores públicos. Em análise a gestão por competências no serviço público brasileiro, Tamada e Cunha (2022) identificaram uma quantidade menor de estudos sobre o processo de atração de pessoal por competência.

Ainda sobre essa temática, foi encontrado o estudo de Silva *et al.* (2021), que levou em consideração a seleção de pessoal para a lotação de servidores e na indicação de gestores para assumir os cargos de confiança em uma determinada IES. Os autores concluíram que essas indicações não estão padronizadas de acordo com as competências, pois as questões políticas ainda prevalecem no momento da seleção. Desta forma, sendo possível evidenciar a precariedade na implantação desse modelo de gestão por competência no serviço público.

Apesar da temática ainda incipiente, pode-se afirmar a partir do levantamento de pesquisas já realizadas que a determinação de critérios para a seleção de gestores públicos levará as instituições a alcançar maior efetividade em suas ações. Para tanto, esse trabalho pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais os elementos necessários para realizar o processo seletivo por competência dos gestores da Universidade Federal da Paraíba?

A Universidade Federal da Paraíba é uma instituição pública que, assim como as demais, deve acompanhar as mudanças e as tendências da administração pública. Com isso, esse trabalho visa agregar valor à instituição por meio da seleção dos gestores por competências. Identificar como as competências para a realização do processo seletivo dos gestores administrativos pode tornar as tomadas de decisões mais eficientes e conduzir a organização em resultados mais efetivos. Realizar o processo seletivo para alocar os gestores, considerando

as competências que a universidade necessita, pode trazer bons resultados na prestação do serviço de qualidade.

1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar os elementos necessários para a realização do processo seletivo por competência dos gestores administrativos na Universidade Federal da Paraíba.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os critérios de seleção dos gestores da UFPB;
- Verificar as competências requeridas para a seleção dos gestores administrativos da UFPB;
- Identificar os fatores que influenciam no processo seletivo;
- Apresentar diretrizes de seleção para designações de gestores com base nas competências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi realizado com o objetivo de compreender o que os autores dizem sobre os assuntos que serão abordados nesse estudo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para compreender melhor sobre a competência gerencial no serviço público, sobre o processo seletivo aplicado à gestão pública, por fim, a importância do gestor público para a administração pública.

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

A competência já é um assunto amplamente discutido na área privada e, com a necessidade de modernização do serviço público, passou a ser um tema importante para o desenvolvimento dos servidores públicos e seus gestores. Várias áreas passaram a considerar o estudo das competências por sua importância no bom desenvolvimento das atividades laborais.

O estudo e discussão sobre o tema iniciou-se por McClelland, na década de 70, período de grande crescimento econômico, nos Estados Unidos (ANDRADE; CKAGNAZAROFF, 2017). Para os autores, McClelland buscava uma abordagem mais efetiva para um processo seletivo que priorizasse o que seria, de fato, desenvolvido na organização. Com isso, o trabalhador passou a ser mais valorizado, incentivando sua autonomia e qualificação (NASCIMENTO; BIANCO, 2017).

Segundo Fleury e Fleury (2001), McClelland disse que a competência era uma característica do indivíduo relacionada a um desempenho superior em uma determinada tarefa ou situação. A partir de então diversos estudos e em vários seguimentos passaram a ser realizados. Por esse motivo, é possível constatar que não há um conceito heterogêneo, uniforme, padrão, definido sobre competências na área acadêmica (FLECK; PEREIRA, 2011; GODOY; D'AMELIO, 2012; GHEDINE, 2015). Para tanto, Brandão e Bahry (2005) informam que esse termo, no âmbito organizacional, trouxe vários entendimentos e conotações. Situação difusa que dificulta o entendimento sobre o tema e, por isso, não atende as mudanças das organizações complexas e mutáveis, em um mundo globalizado (FLEURY; FLEURY, 2004). Assim, foram sendo criadas várias dimensões para sua aplicação.

Já na década de 80 surge uma corrente de pensamento na França, criada por Richard

Boyatzis no qual sugere que a competência deve levar em consideração a cultura, modelo de gestão e os cargos das organizações, aliados às competências, buscando determinar as ações ou comportamentos esperados (FLEURY; FLEURY, 2001, 2004; BITENCOURT, 2002; DUTRA *et al.*, 2006; FLECK; PEREIRA, 2011). Nessa perspectiva, o conceito de competência passa a observar mais o indivíduo em si e não apenas as características do cargo.

De modo que para o indivíduo ser reconhecido como uma pessoa competente, ele deve possuir vários elementos. Skorková (2016) entende a competência como a capacidade de uma pessoa realizar determinada atividade por meio de seu conhecimento, habilidade e capacidade de fazer algo. Dutra *et al.*, (2006, p. 3) resumem dizendo que “a competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de um determinado contexto”. Salman, Ganie e Saleem (2020) veem o conhecimento, as habilidades e atitudes com aspecto visível da competência, já os aspectos invisíveis são a motivação, valores e a autoimagem. Os autores ainda dizem que a união dos aspectos determina o desempenho, a entrega do indivíduo ao trabalho e que esse resultado pode ser visível, se puder ser mensurável ou invisível que é difícil de ser medido.

Conforme os estudos foram avançando, na década de 1990, Prahalad e Hamel, apresentam o conceito de *Core Competence* que passou a ser a principal referência no estudo da competência organizacional (RUAS, 2005). A ideia do *Core Competence* dependia do desempenho eficaz da competência e das capacidades de combinar e integrar recursos de forma consistente em toda a organização (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005).

A partir de então o estudo das competências organizacionais passaram a ser mais evidentes. Ruas (2005) apresenta três tipos de competências organizacionais, as básicas, seletivas e as essenciais. As competências básicas são aquelas que contribuem para a “sobrevivências” das organizações. Já as seletivas, são as que promovem o “diferencial” das instituições. E as essenciais são as competências que traz o pioneirismo no mercado, se tornando “excepcionais”, a *core competence*.

As competências organizacionais funcionam como um orientador para os profissionais de gestão de pessoas e dos gerentes de linhas para desenvolver a competência dos trabalhadores. (SALMAN; GANIE; SALEEM, 2020). Para Fleury e Fleury (2004) as competências organizacionais vêm da combinação dos recursos que a instituição possui e das competências individuais dos trabalhadores. Por isso é difícil que as organizações tenham as mesmas competências, já que elas são determinadas a partir do aprendizado compartilhado entre os

trabalhadores (BARROS; HOFFMANN, 2022) e dos recursos ofertados pela própria instituição. Assim, quando a organização determina sua estratégia, levando em conta suas competências, com base em sua capacidade, pode influenciar na posição deste perante a sociedade (GHEDINE, 2015).

Após a identificação das competências individuais e das organizacionais, percebeu-se que uma é condição para a outra (DUTRA *et al.*, 2006). Pois a definição das competências organizacionais é condição para a definição das competências individuais e esse resultado auxilia na definição dos outros modelos da gestão por competência (MONTEZANO *et al.*, 2021).

Para Brandão e Bahry (2005, p. 180) “a gestão por competências propõe a orientação de esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização”. Nascimento e Bianco (2017, p. 14) completam dizendo que para “a gestão de competência se efetivar não é apenas ‘mobilizar recursos próprio’, pois é sempre ‘competência para’, cujo profissional deve saber interpretar os sinais e saber agir diante as demandas organizacionais”. Desse modo, só existem quando as competências são transformadas em ação, além de estarem contidas em determinada situação profissional e em determinado contexto (MELLO; MELO; MELLO FILHO, 2016; NASCIMENTO; BIANCO, 2017).

A gestão por competência só ocorre quando há a combinação das competências individuais e organizacionais em prol de um objetivo comum, normalmente relacionado a estratégia traçada pela instituição, assim, para a administração pública, definição do que é competência irá depender da política estabelecida para o desenvolvimento dos serviços públicos (ENAP, 2020). Ela ocorre em todas as áreas organizacionais e sua mudança será apenas no tipo da competência de acordo com cada setor ou seguimento, pois uma pode precisar desenvolver determinada competência diferente da outra área e, por isso, não é possível determinar de forma genérica quais as competências que as organizações e suas áreas devem ter, uma vez que elas possuem as suas particularidades que as diferenciam, além de que vão variar de acordo com as necessidades e as situações (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para Oliveira Junior e Menezes (2016), a gestão por competência vem contribuir com a revolução gerencial do serviço público, na busca de resultados efetivos para as novas políticas públicas. Apesar destes apresentarem situações diferentes do privado, exige reflexões qualificadas para entender suas implicações (CAPUANO, 2015). Sendo assim, deve-se considerar as necessidades de cada área. Por esse motivo, apesar da ideia central ser a mesma,

as competências vão variar de acordo com a finalidade de cada instituição.

Este modelo passou a ganhar destaque na Administração Pública após a publicação do Decreto nº 5.707/2006, no qual foi instituído o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, sendo esse, um grande diferencial no âmbito da gestão de pessoas no serviço público (SOUZA; CASSUNDE, 2016). Como diretrizes, o Decreto propunha promover o desenvolvimento gerencial e dos demais servidores com capacitação voltadas para as competências individuais e organizacionais. A partir de então a gestão por competência pública passou a ser considerada mais efetivamente. Contudo, em 2019, o Decreto nº 5.707/2006 foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019).

De acordo com Bergue (2020) a gestão por competência no serviço público está passando por adaptação em várias áreas institucionais e em vários níveis de intensidade e aderência. Sendo esta, uma “tendência propulsora e condutora de mudança para tornar as organizações mais flexíveis e inovadoras” (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 36). Assim, espera-se que após a implantação desse novo modelo de gestão nas organizações públicas, deverá ter um serviço mais eficiente e capaz de gerenciar suas demandas com mais efetividade.

Contudo, essa nova ferramenta está encontrando algumas dificuldades para implantar o novo modelo de gestão de pessoas por competências. Lira e Cavalcante (2021) acreditam que isso se deve a uma lacuna existente entre a legislação e a realidade da gestão pública e, por isso, ainda devem ser realizados vários estudos a fim de encontrar uma forma mais coerente que se aplique a gestão por competências no serviço público. Para Mello, Melo e Mello Filho (2016), esse tipo de abordagem exige uma série de etapas, procedimentos e metodologias. Para que as competências possam ter valor de fato, elas devem ser “mobilizadas” em prol dos “resultados”, considerando a complexidade dos processos de trabalho até o desempenho final com implantação das políticas públicas, dessa forma, a competência gera valor pelo “fluxo” e não pelo “estoque” que a instituição possui (BERGUE, 2020). Diante desse entendimento sobre a gestão por competência, as competências gerenciais aparecem com a fim de mobilizar as competências individuais em busca dos resultados organizacionais.

2.1.1 Competências do Gestor Público

Para Nascimento e Bianco (2017) o propósito das organizações é agregar valor econômico e social. Pois de nada adianta ser uma organização com competências múltiplas, se

elas não podem ser aplicadas para o alcance do resultado desejado, assim, o desenvolvimento efetivo dos servidores deve ser direcionado para o interesse público e bem-estar social (SOUZA; CASSUNDE, 2016). Para que os objetivos sejam alcançados, as pessoas que compõem a instituição devem ser levadas em consideração, já que também é por meio das competências gerenciais e individuais, que as organizações poderão alcançar suas competências e oferecer um serviço público eficiente e de qualidade (RUAS, 2005).

Assim, a gestão de pessoas se apresenta com grande importância para propor uma nova forma de gestão, por meio das competências, uma vez que o foco passa a ser o desempenho dos trabalhadores para a ação e não mais nas tarefas em relação ao cargo ou função (MELLO; MELO; MELLO FILHO, 2016). É importante destacar que o profissional não é competente por si só, pois a competência será determinada quando o indivíduo souber identificar o momento certo de se mobilizar e fazer uso das ferramentas corretas para agir em cada situação (LEBOTERF, 2003).

A competência gerencial é primordial para o gestor, pois os líderes são os agentes de transformação e, seu foco deve sempre estar voltado para o desenvolvimento social (SOUZA; CASSUNDE, 2016). O líder deve ser capaz de gerenciar as competências organizacionais, de equipe e individuais, além das redes sociais, a aprendizagem e a inovação (MONTEZANO; ISIDRO, 2020, p. 36-37, tradução nossa). Além de que essas competências devem estar ligadas às atribuições gerenciais e não às organizações que estão trabalhando. Oliveira Junior e Menezes (2016) completam informando que as competências dos gestores públicos devem estar relacionadas à função gerencial, independentemente da instituição que estão desempenhando suas atribuições.

Silva, Bispo e Pereira (2021) esclarecem que os gestores têm papel essencial no contexto da administração pública, pois suas ações são responsáveis pela transposição das competências individuais para as competências institucionais. Os autores ainda completam informando que, como resultado, suas ações agregam maior satisfação entre os demais servidores públicos, ao proporcionar significado ao trabalho e se tornando um diferencial competitivo para a instituição. Desempenhando assim, papel fundamental dentro da instituição, pois quando os servidores públicos estão satisfeitos, eles se apresentam como fonte de valor para o indivíduo e para a organização (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

Já para Fleck e Pereira (2011), as competências gerenciais vão ser determinadas de acordo com os fatores históricos e ambiente vivido pelo indivíduo, no qual influenciou na sua

formação, somada as políticas organizacionais de seu ambiente de trabalho que poderá desenvolver suas competências ou não. Isso quer dizer, que o indivíduo já vem com suas competências individuais estabelecidas e sua combinação com as competências organizacionais, poderá ser transformada em competências gerenciais.

Ruas (2005, p. 9) constatou que, algumas vezes idealizam uma competência gerencial perfeita, “excessivamente abrangente e praticamente inatingível”. Já Bintecourt (2004, p. 60) diz que “há uma interação entre as competências individuais e organizacional, de modo que se complementam, no entanto, isso não significa que o gestor se transformará em um ‘super-homem’, como a organização idealiza, mas são produzidas em práticas gerenciais complementares ou em ações gerenciais articuladas”. Se deve ter muito cuidado nas atribuições propostas à competência gerencial.

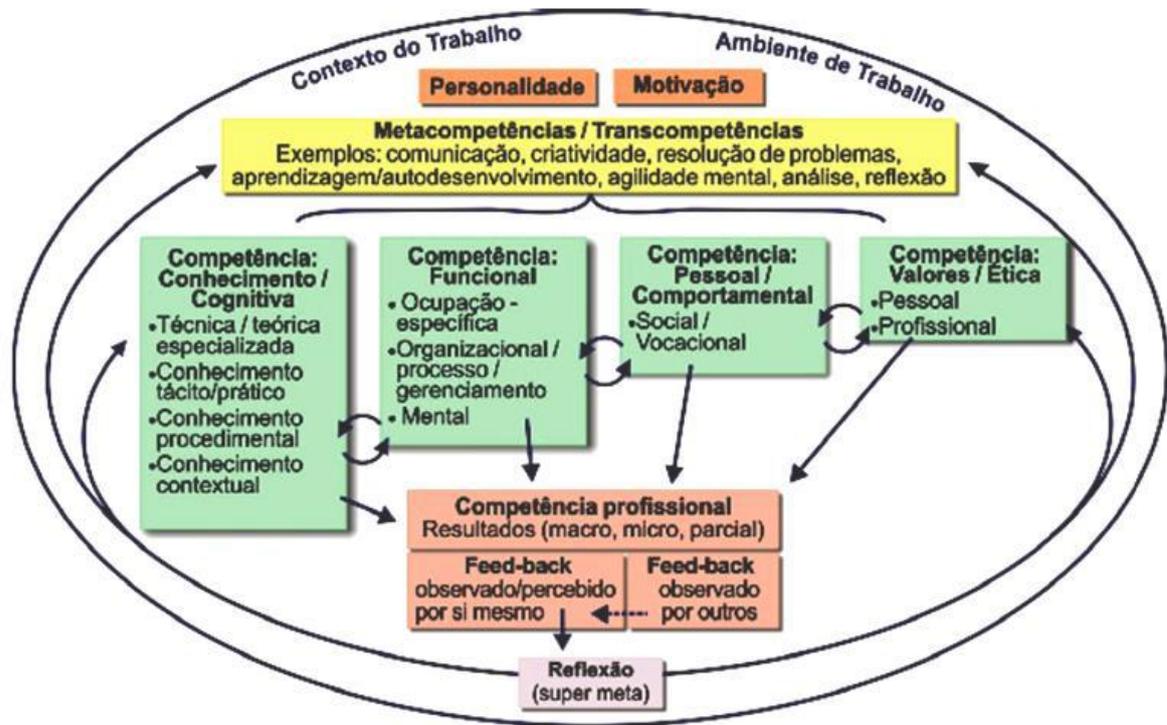
Pinho *et al.* (2021, p. 4) informam que as “competências gerenciais são desenvolvidas para amparar as tomadas de decisão da gerência na condução das atividades organizacionais”. Pois ela deve agregar valor ao indivíduo e a organização (OLIVEIRA JUNIOR; MENEZES, 2016). Para tanto, deve-se analisar quais as competências necessárias para o desenvolvimento das estratégias organizacionais, a fim de alinhar as competências requeridas para atendimento da demanda, pois só assim, a organização terá uma ação competente de fato (SILVA; BISPO; PEREIRA, 2021). Os autores ainda relatam que à medida em que for ocorrendo o desenvolvimento das competências organizacionais, as competências gerenciais vão se tornando essenciais para o ambiente complexo e dinâmico do serviço público.

A competência gerencial é desenvolvida com base nas competências individuais, de forma geral, ela pode ser entendida como uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho do indivíduo, aplicado a um contexto organizacional (OLIVEIRA JUNIOR; MENEZES, 2016). Salman, Ganie e Saleem (2020) complementam dizendo que as competências gerenciais são exigidas aos líderes para orientar os colaboradores na atuação eficaz para a organização. Desse modo, as competências gerenciais são o elo entre as competências individuais para a promoção das competências organizacionais e, sendo aplicada de forma sinérgica, conseqüentemente, agrega mais valor, através dos melhores resultados para as organizações (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

Godoy e D’Amelio (2012), apresentam um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais entre os docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, com base no ‘modelo holístico de

competência profissional’, proposto por Cheetham e Chivers, no ano de 2005. Esse modelo apresenta quatro dimensões relacionadas ao trabalho: competência cognitiva, competência funcional, competência comportamental e competência ética. Esse modelo tem uma aplicabilidade as competências gerenciais pois eles levam em consideração vários fatores que devem ser observados. Como pode ser verificado na figura representada a seguir:

Figura 1 – Modelo revisado e adaptado de competência profissional de Cheetham e Chivers



Fonte: Godoy; D'amelio (2012).

Os resultados do estudo mostraram que as dimensões se aparecem para as competências gerenciais da seguinte forma:

Tabela 1 - Estudo realizado por Godoy e D'Amelio

DIMENSÃO	CONCEITO	APLICADO ÀS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
Conhecimento/Cognitivo	Diz respeito sobre as competências que são necessárias para o exercício da profissão, de forma prática	Com base nessa dimensão que os gestores irão se basear para tomar decisões, no qual o nível de especialização irá variar de acordo com os níveis organizacionais.
Funcional	Está relacionada as competências para a atribuição laboral em si, que se transformam em ações.	É nessa dimensão que o gestor tem capacidade de fazer uso dos sistemas e das tecnologias, dentro dos processos organizacionais em busca dos resultados pretendidos.
Pessoal/Comportamental	Deve possuir um comportamento adequado para o trabalho e atividades, além da interação com colegas	Deve minimizar os pontos fracos e otimizar seus pontos fortes, a fim de promover um bom relacionamento consigo mesmo e com todos os demais indivíduos envolvidos na atividade laboral.
Valor/Ética	Vem do valor pessoal e profissional do indivíduo, seu posicionamento em relação aos seus valores éticos	Fundamental para a manutenção do equilíbrio dos gestores, com o intuito de apresentar benefícios e resultados para a sociedade.

Fonte: Godoy e D'Amelio (2012)

As quatro dimensões aplicadas as competências devem interagir uma com as outras e estar interligadas (GODOY; D'AMELIO, 2012). Os autores falam também sobre as metacompetências e transcompetências surgem para que elas integrem as quatro competências centrais, no qual, “as metacompetências permitem aos indivíduos analisarem e desenvolverem competências que já possuem” e “as transcompetências correspondem a um tipo de competência que se integra a outras” (GODOY; D'AMELIO, 2012, p. 626). É possível verificar a importância das metacompetências, pois elas vão permitir que o gestor esteja sempre analisando e buscando aprimorar suas competências. Já as transcompetências irá promover a comunicação e integração entre as dimensões apresentadas. Sendo assim, a primeira irá promover o desenvolvimento e a segunda, irá realizar a conexão das competências.

No âmbito da gestão pública, Barros e Holffmann (2022) realizaram um amplo levantamento dos artigos nacionais sobre competências que podem ser aplicadas no contexto da administração pública, a fim de apresentar um glossário de competências que pudesse orientar as organizações no mapeamento das competências, alinhadas aos objetivos e metas institucionais.

Tabela 2 – Glossário de Competências

DIMENSÕES	COMPETÊNCIAS	CONCEITO
Gerenciais	Autoconhecimento e adaptabilidade	Capacidade de adaptação e flexibilidade a mudanças; disposição em aprender com outras pessoas.
	Construção/desenvolvimento de equipes	Direcionar esforços para ajudar um grupo de pessoas a se transformar numa equipe de trabalho. Investe tempo, recursos, e utiliza instrumentos formais para manter funcionários treinados e motivados para o trabalho.
	Desenvolvimento dos empregados	Habilidade em motivar e engajar outras pessoas para atingir determinada ação.
	Estabelecimento de metas	Formulação de planos organizacionais, metas e objetivos específicos, com vistas à consecução da visão.
	Orientação para resultado	Habilidade em assumir responsabilidade pessoal pelos resultados; foco nos clientes e na criação de valor.
	Planejamento	Capacidade de projetar, priorizar e organizar planos e programas, propondo roteiros ou métodos, distribuindo adequadamente o tempo e as atividades de forma a atingir as metas estabelecidas, bem como ter discernimento para definir as prioridades em meio às demandas excessivas.
	Visão sistêmica	Capacidade de compreender o dinamismo de um processo diante do contexto institucional, identificando ações que possam influenciá-lo e/ou promover sua interação com outros processos.
Gerenciais Funcionais	Comunicação	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feedback, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.
Sociais Comportamentais	Trabalho em equipe	Disponibilidade de se integrar e compartilhar com outras pessoas a realização de responsabilidades e o alcance de objetivos, a partir de uma postura profissional, porém participativa e colaborativa.
Gerenciais comportamentais	Administração de conflitos	Capacidade de lidar com percepções divergentes que podem ser conflitantes, mas que se bem administradas, podem ser complementares.

	Flexibilidade	Capacidade de ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.
	Iniciativa	Capacidade de realizar o trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos, demonstrando boa vontade, interesse, motivação e curiosidade frente aos desafios/opportunidades apresentados.
	Liderança	Capacidade de mobilizar pessoas, influenciando na obtenção de resultados eficazes por meio da cooperação e delegação de funções.
	Tomada de decisão	Capacidade de analisar diversas variáveis e opções, considerando as circunstâncias existentes, os recursos disponíveis e os impactos no resultado pretendido, e selecionar a alternativa mais adequada.
Gerenciais Funcionais	Autodesenvolvimento	Capacidade de buscar desenvolvimento educacional, cultural, técnico e comportamental baseado em um planejamento, e buscando os meios adequados para atingir o crescimento profissional.
	Comprometimento	Capacidade de assumir e manter os compromissos com a empresa e com a equipe conforme as diretrizes, políticas e valores, agindo responsabilmente, com ética e liberdade.
	Organização	Capacidade de trabalhar com método, ordem e distribuição adequada do tempo e das tarefas, organizando seus processos de trabalho.
Gerenciais Funcionais Coletivas	Compartilhar conhecimento.	Capacidade de compartilhar e difundir com a equipe e com a organização os conhecimentos e informações, utilizando-se de um processo claro e transparente de comunicação, que possibilite o desenvolvimento da equipe de trabalho.
Gerenciais Funcionais Sustentabilidade	Análise e solução de problemas	Capacidade de identificar o problema, descobrir causas e buscar alternativas, propondo a melhor solução.
	Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.
Gerenciais Sociais	Negociação	Capacidade de criar e manter o entendimento, buscando o consenso entre as partes, o que inclui administrar conflitos, vender ideias, ter diplomacia, equilíbrio e saber compatibilizar interesses e necessidades do negócio.
Comportamentais Sustentabilidade	Relacionamento interpessoal	Capacidade de interagir com as pessoas em todos os níveis da organização, adaptando-se a estilos e personalidades variados, criando empatia e estabelecendo convívio e relacionamentos saudáveis.

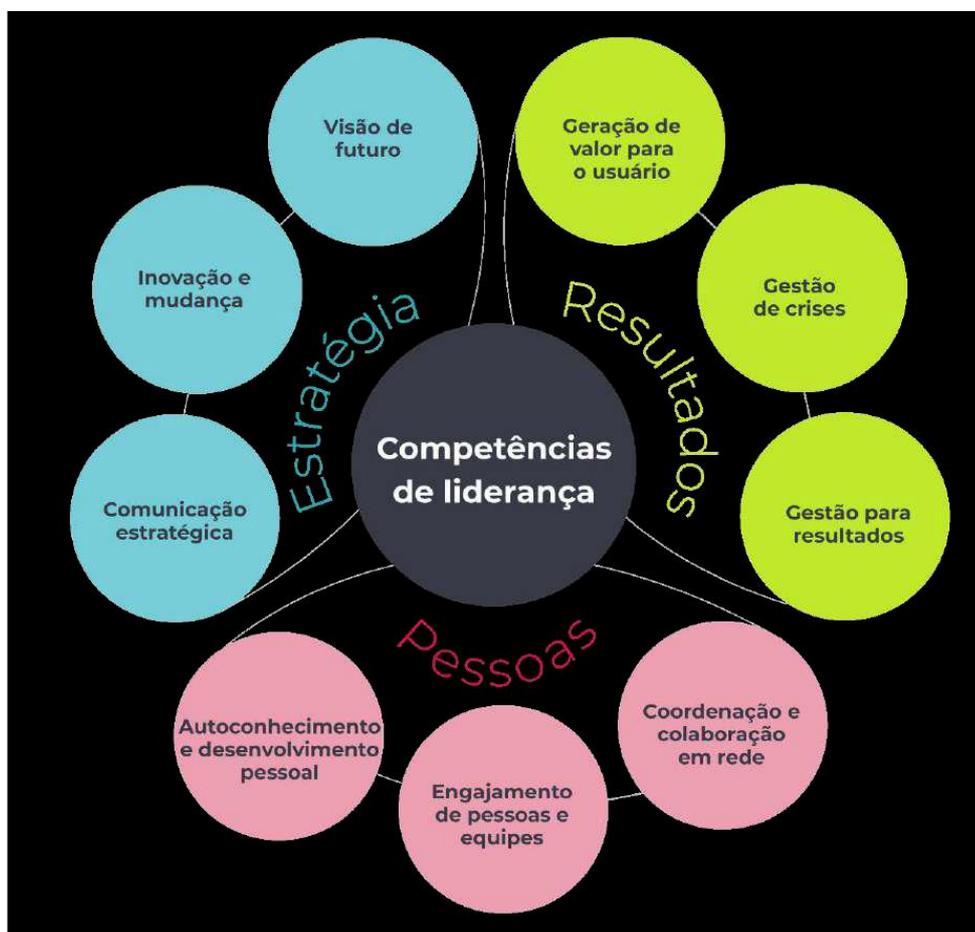
Fonte: Barros e Holffmann (2022)

Com base nesse glossário verifica-se a importância das competências gerenciais para determinar as competências organizacionais, necessárias para os resultados que a instituição

pretende atingir. Barros e Holffmann (2022) identificaram que as competências de comunicação e trabalho em equipe tiveram maior destaque, pois são vistas como competências funcionais, gerenciais, sociais e comportamentais, além delas representarem a ligação entre as competências individuais e as coletivas. Os autores afirmam que as organizações devem incentivar essas competências, pois a comunicação eficaz e o compartilhamento do conhecimento podem levar ao desenvolvimento das competências na organização.

Compreendendo as particularidades da gestão pública e a necessidade de que seus gestores desenvolvam competências diversas, a ENAP (2020a) realizou um estudo sobre as competências essenciais para a liderança para o setor público brasileiro e elaborou uma matriz com as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades das lideranças públicas. Compreende que a matriz pode proporcionar valor público, como resposta as necessidades da sociedade.

Figura 2 - Matriz de competência de liderança



A matriz reúne nove competências que os líderes públicos devem desenvolver, em três dimensões: estratégia, resultados e pessoas. Na dimensão estratégia, tem-se as competências: visão de futuro, no qual deve ter a capacidade de imaginar e prospectar o futuro a fim de traçar diretrizes estratégicas; inovação e mudança, sendo a capacidade de solucionar problemas e implementar continuamente melhorias e; a comunicação estratégica, no qual as ideias e planos devem ser apresentados com clareza.

Na dimensão dos resultados a matriz traz as competências de geração de valor para o usuário, cujo gestor público possui a sensibilidade e capacidade de entender as necessidades dos cidadãos, além desenvolver atividades para a melhoria dos serviços prestados; a gestão para resultados, diz respeito a capacidade do líder de tomar decisões e gerenciar de forma estratégica as atividades e; a gestão de crise, sendo a capacidade de identificar previamente situações de risco, a fim de minimizar possíveis impactos negativos.

Na última dimensão, a das pessoas, o gestor público deve ter a competência do autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, possuindo inteligência emocional e conhecimento de seus pontos fortes e fracos para seu contínuo desenvolvimento pessoal; no engajamento de pessoas e equipes, deve ter a capacidade de conduzir sua equipe em prol dos objetivos institucionais, proporcionando, ao mesmo tempo bem-estar no ambiente laboral e; a coordenação e colaboração em rede, sendo a capacidade de saber manter a relação com os stakeholders, na busca dos resultados da organização.

Partindo dessa necessidade de interação entre as dimensões das competências, a Enap (2020b) apresentou um estudo sobre as competências transversais no serviço público. Sua definição ainda não é precisa e, por isso, não há determinações de forma definida de que como elas podem ser usadas de forma padronizada e objetiva. Sendo entendida, de modo geral, como habilidades que podem ser adquiridas no trabalho ou não e podem ser transferidas as outras dimensões, transversais. Assim, em determinadas situações do trabalho, elas se tornam competências básicas, pois estabelecem relações as com outras competências, potencializando-as em prol de um objetivo comum.

A Enap (2020) afirma ainda, que as competências transversais são bastante relevantes para os gestores públicos, uma vez que fomentam a inovação no setor público brasileiro por meio da visão de negócio, capacidade de inovação e mentalidade, porém, são habilidades que não são tão fáceis de desenvolver por meio da capacitação e por isso, deve ter cuidado no seu processo de aprendizagem. O estudo ainda diz que, deve ser considerada a efetividade dos

processos de recrutamento e seleção, o desenvolvimento de novas capacidades e, a identificação e mobilização de talentos para a ocupação dos cargos, além de relacioná-los com as estratégias de ensino e as atividades laborais.

Para Silva, Bispo e Pereira (2021, p. 329) “o gestor público é o agente de transformação do Estado”. Por isso, as instituições públicas deveriam propor ações de desenvolvimento para as competências gerenciais. Pois, para que o sucesso dos gestores e de ações institucionais sejam efetivas, o desenvolvimento das competências adequado aos gestores se torna uma estratégia fundamental para as organizações.

Assim, Melo, Mello e Mello Filho (2016, p. 358) dizem que “um atributo essencial para o desenvolvimento gerencial são a credibilidade e a confiança”. Sendo assim, uma mão de via dupla entre o gestor, que deve estar disposto a aprender e se desenvolver e, a organização, que vai proporcionar todas as ferramentas necessárias, com o intuito de que o gestor traga resultados para a instituição e como consequência, ambos terão ganhos.

Já Reisch e Dalmau (2020) trazem o conceito da aprendizagem como um moderno complemento ao desenvolvimento das competências e, diz que elas ocorrem quando o aprendizado individual é incentivado, proporcionando a criação de novos esquemas e estruturas cognitivas. O estudo da aprendizagem para os gestores vem substituir o modelo tradicional de desenvolvimento, pois eles já não são mais eficazes para os desafios gerenciais no novo contexto de trabalho (MELO; MELLO; MELLO FILHO, 2016). Sendo assim, a aprendizagem para a competência gerencial, passa a ser uma ferramenta fundamental para seu contínuo aprimoramento dos gestores.

Dessa forma, entende-se que a aprendizagem é “como um processo pelo qual adquirimos experiências que proporcionam o aumento da nossa capacidade, que modificam as disposições de ação em relação ao ambiente e que nos levam a mudança de comportamento” (REISCH; DALMAU, 2020; p, 8). Esse processo no âmbito gerencial é multidimensional, pois abrange a dimensão objetiva e a dimensão subjetiva, na dimensão objetiva a aprendizagem surge de ações formais, para a formação técnica e profissional, já na dimensão subjetiva, é particular de cada indivíduo, é ela que irá transformar a aprendizagem em algo pessoal (SILVA, 2008). Podendo compreender, que para que os gestores públicos desenvolvam suas competências, é preciso que haja uma combinação entre a aprendizagem de forma objetiva e subjetiva. Essa última será a dimensão da aprendizagem gerencial que irá distinguir as habilidades de forma particular de cada gestor, tornando-os diferentes um dos outros.

2.2 PROCESSO SELETIVO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

O processo de seleção tradicional é baseado em critérios técnicos, contudo, a seleção por competências é mais eficaz, já que ela avalia a pessoa como um todo e essas pessoas se tornam importantes para ambientes de negócios com rápidas mudanças (SKORKOVÁ, 2016). A seleção por competência ganhou destaque no âmbito privado, pois acredita ser uma boa ferramenta para selecionar profissionais mais adequados às funções. Acompanhando essa tendência, o serviço público passou a considerar esse modelo de seleção nos últimos anos para a escolha de seus dirigentes, em funções de gestão. É possível verificar nos Decretos nº 10.758/2021 e 10.829/2021, que sugere a realização do processo seletivo, considerando a certificação profissional, a trajetória e competências dos candidatos as funções disponíveis (BRASIL, 2021).

Marconi (2005) diz que essa a seleção é uma das principais estratégias para que o serviço público adquira profissionais com os perfis adequados, cuja competências devem ser o item básico para encontrar pessoas que atuem seu trabalho de acordo com as funções que deverão ser desempenhadas. Para tanto, esse processo deve considerar a maior quantidade de competências possíveis, pois as falhas nesse processo podem comprometer outras ações gerenciais que devem ser desenvolvidas (GIL, 2007).

A seleção anda junto com o recrutamento, sendo estas, ferramentas que sempre fizeram parte da sociedade. No entanto, com as transformações econômicas e a globalização, o trabalho passou a determinar que as organizações adaptassem seus procedimentos exigindo qualificações e competências mais adequadas à nova realidade (PINTO; GOMES, 2012). Esse conjunto de procedimentos passou a ser conhecido como processo seletivo, cujo objetivo é encontrar pessoas que tenham a probabilidade de desenvolver um bom trabalho na organização, agregando indivíduos à organização (PRADO; BULGACOV, 2009).

De forma geral, Longo (2003) diz que o processo seletivo ocorre com o recrutamento, a seleção de candidatos às vagas existentes e a recepção do selecionado em seu novo ambiente de trabalho. Em complemento, Ponto e Gomes (2012) dizem que a seleção deve promover o desenvolvimento das pessoas e não ser apenas um processo de classificação e exclusão dos candidatos, em detrimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para a realização do trabalho.

No âmbito da gestão pública havia muito favorecimento na escolha dos servidores públicos em detrimento de interesses variados, trazendo prejuízos a finalidade pública, buscando tornar a seleção mais impessoal e livre de interesses particulares, o concurso público se apresentou como um caminho para as mudanças (SOUZA; RIBAS, 2021). No art. 37, II, da Constituição Federal essa forma de processo seletivo na administração pública se consolidou, conforme descrito:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988, art. 37, II).

O trecho da Constituição Federal citado, foi resultado da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que teve como propósito, tornar a administração pública mais gerencial e eficiente, gerando mais resultados para a sociedade, também foi uma forma de minimizar a prática do clientelismo nas nomeações, que eram realizadas apenas por critérios políticos e, conseqüentemente, tinha efeito negativo para o desempenho da atividade pública (LOPES *et al.*, 2020). Entretanto, com a ideia de tornar o processo seletivo público mais isonômico, várias decisões foram sendo tomadas no âmbito do direito administrativo, o que Ribas *et al.* (2018, p. 56) “sucessão de atos administrativos complexos” e, por consequência, muitas vezes gera confusão na realização dos concursos públicos.

O concurso público tornou-se procedimento consolidado e obrigatório para o ingresso dos servidores públicos em todos os entes e órgãos da federação brasileira (BORGES, 2009; MARCEDO *et al.*, 2016). Assim, todos os servidores públicos de carreira deverão ingressar no serviço público por meio do concurso público. Sendo este, de forma ampla, “o instrumento que representa o sistema de mérito de seleção de pessoal na administração pública” (COELHO 2015, p. 63). Já Souza e Ribas (2021) são mais detalhados em seu conceito, no qual eles dizem que é o método de escolha do candidato que melhor se adequa a determinado cargo e que o processo para tal, é realizado por meio de comparação entre o perfil da vaga e as necessidades institucionais. Dessa forma, podemos verificar que os autores estão alinhados em seus entendimentos sobre o concurso público e, que este, está contido na definição do que realmente deve ser um processo seletivo na administração pública.

Macedo *et al.* (2016) dizem que o concurso público “é um procedimento concorrencial, por motivar uma disputa entre candidatos, dentre os quais alguns serão favorecidos pelo resultado final mediante classificação após suas capacidades serem devidamente aferidas no processo seletivo”. Seu entendimento torna o processo seletivo, como bem disse, uma disputa, concorrência e que ao final, alguém sairá vitorioso. Essa ideia não está errada, porém, torna a finalidade do concurso público mais aguerrida, pois essa seleção deve ser algo que agregue tanto para a instituição, quanto para o selecionado. É preciso compreender, assim como bem os autores disseram ser “apenas o ponto de partida ao serviço público”, com isso, essa “vitória” tem um longo caminho a ser percorrido para o real sucesso no serviço público (RIBAS *et al.*, 2018).

A administração pública teve um longo caminho até chegar ao que hoje é o concurso público. Entendendo que, quando bem-feito, poderá agregar valor ao servidor público e principalmente a organização. Por isso foi criada com o intuito de padronizar o processo seletivo de ingresso ao serviço público e minimizar as distorções e favorecimento nas contratações, sendo apenas pelo concurso público que o candidato se torna efetivamente servidor público (SOUZA; RIBAS, 2021).

Bergue (2020) diz que a modalidade de concurso público interno é vedada para o recrutamento, mas não para a seleção. Por isso, o autor diz que, desde que seja observados os critérios de oportunidade e conveniência, o concurso interno para seleção pode constituir em um instrumento interessante para estimular o desenvolvimento dos servidores, visando a promoção e gerando concorrência. Assim, a seleção interna, aplicada ao modelo de competências possui vantagens, desde que os critérios estejam definidos (MERLLIN; OLIVEIRA; JESUS, 2018). Os autores ainda dizem que tal prática é realizada para funções em geral, sendo uma forma de comparar os perfis adequados aos espaços organizacionais.

Antes de todas essas etapas do processo seletivo serem realizadas, é essencial considerar previamente a necessidade institucional e o perfil adequado para o desenvolvimento das atividades. Para tanto, deve levar em conta os indicadores de desempenho, para que as metas de eficiência e eficácia sejam definidas e, assim será possível os indicadores da prova de seleção e seu resultado (OMURU; PEREIRA; PINTO, 2015).

A partir de então, o processo seletivo se inicia com o recrutamento, sendo a primeira etapa e, de acordo com Bergue (2009, p. 526), “constitui o esforço de chamamento dos candidatos interessados, aptos e disponíveis para o suprimento da necessidade existente”. O

autor apresenta um conceito mais prático, sendo a etapa em que os candidatos que estão de acordo com o perfil desejado, podem se candidatar a vaga.

Já Longo (2007); Ribas *et al.* (2018), trazem um conceito mais subjetivo, no qual o recrutamento compreende as políticas e práticas da gestão de recursos humanos, com a finalidade de procurar e atrair os candidatos que deve ocupar aos postos de trabalho a ser preenchido. Conceito mais amplo, atribuindo a responsabilidade à gestão de pessoas em encontrar e conquistar os candidatos para a seleção da vaga que deve ser preenchida.

A “Lei do Concurso”, assim como o edital é conhecido, é o documento escrito que determina as regras que devem ser seguidas no concurso público, além de também ter a finalidade de divulgar o processo seletivo em questão (BORGES, 2009; GOMES; FINGER, 2016). É por meio dele que os possíveis candidatos terão conhecimento de todos os requisitos e exigências que o concurso requer e, por meio dele, serão recrutados para concorrer as vagas disponíveis aos órgãos públicos. É importante destacar que todo o concurso público deve seguir todas as regras descritas no edital. Por esse motivo, Ribas *et al.* (2018, p. 56) entendem que o processo de recrutamento no serviço público é uma sucessão de atos administrativos complexos.

No edital será informado a forma que a seleção de fato irá ocorrer. Para que a seleção seja efetiva e selecione o candidato mais adequado a vaga, é imprescindível determinar quais as competências compatíveis com a função pública a ser desempenhada, para adequar a melhor forma de aferir a capacidade do candidato (BORGES, 2009). Assim, será possível avaliar a capacidade individual de forma mais objetiva e menos pessoal, diferentemente de quando a seleção era livre, com critérios subjetivos, muitas vezes, sem considerar conhecimentos técnicos ou não ser do próprio interesse público (SOUZA; RIBAS, 2021).

A próxima etapa é seleção propriamente dita. É uma etapa complexa, pois é nesse momento que o candidato será escolhido. Assim, deve ser determinado os critérios e o instrumento mais adequados para realizar a seleção com o objetivo de que o candidato seja selecionado da forma mais correta possível, dessa forma, tomando a decisão de indicar, dentro os candidatos inscritos no recrutamento, o mais adequado ao perfil da vaga (LONGO, 2007; BERGUE, 2009). Como consequência, a seleção pode trazer sucesso à organização ou, se aplicada de forma errada, ser fracassada, gerando apenas gasto financeiro e de tempo e por esse motivo, a seleção tem como finalidade, maximizar os acertos e evitar as falhas (COSTA, 2015).

Após análises, avaliações e comparação dos dados, dentre os recrutados, deve ser selecionado o candidato mais se aproxima ao perfil pretendido para a organização (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BANOVA, 2020). Este deve ser o candidato mais competente e que esteja de acordo com o perfil do cargo.

Na busca de promover uma seleção mais isonômica, em busca do candidato mais adequado a vaga, normalmente a administração pública adota como instrumento de seleção a realização de provas, com critérios objetivos, ficando ao cargo da instituição realizar quantas etapas julgarem necessárias (SOUZA; RIBAS, 2021). Para Coelho (2015), essas provas seguem, rotineiramente, um mesmo padrão, por medo do excesso de recursos que os candidatos fazem. Contudo, como todo o processo seletivo, deve-se ter muito cuidado nessa etapa, pois pode ocorrer falhas em sua execução. Daí a importância de seguir tudo que foi registrado no edital, sendo o instrumento de controle e a garantia de uma seleção segura (BORGES, 2009).

No mais, a seleção deve estar alinhada com a cultura da instituição, os objetivos organizacionais, com o intuito de ajustar a pessoa ao novo trabalho (BANOVA, 2020). Uma vez que, ela também deve ter como propósito o bem-estar, a produtividade e a eficiência da instituição, além de proporcionar desenvolvimento ao selecionado (PINTO; GOMES, 2012). Proporcionando harmonia entre as expectativas de entrega de resultados do selecionado e um ambiente propício para o desenvolvimento do novo trabalhador.

O concurso público em si possui o edital e a seleção, no entanto, para o sucesso do certame e a adequada adaptação do servidor público a organização, o curso de formação se mostra importante. Pois se apresenta como uma forma de identificar as competências individuais, além de outras características dos candidatos aprovados (PIRES *et al.*, 2005). Nesse momento, os autores ainda informam que o selecionado terá contato com a prática do novo trabalho a ser desenvolvido e ele poderá apresentar suas competências, ajudando os selecionadores a colocá-lo em um setor mais adequado ao seu perfil. Essa etapa atestará o sucesso do processo seletivo e o início de seu desenvolvimento no serviço público.

Por esse motivo a recepção do selecionado em seu novo ambiente de trabalho é fundamental e deve fazer parte do processo seletivo. Nesse momento deve ser aplicada as políticas e práticas de socialização para receber e acompanhar o novo integrante da organização nos primeiros dias (LONGO, 2007). Nessa etapa é que o trabalhador e a organização irão se acertar para atingir os resultados desejados.

Todavia, Ribas *et al.* (2018) faz uma crítica à essa forma de seleção, pois seleciona os candidatos com muito conhecimento intelectual e, não necessariamente, possuem o perfil adequado ao cargo pleiteado, o que pode gerar vários problemas de adaptação ao trabalho. Por esse motivo, os autores sugerem que o curso de formação se torne eliminatório para o concurso público, para assim, ser possível avaliar as habilidades e atitudes dos candidatos. Sendo este, um momento em que os selecionadores poderão identificar o melhor setor para que os novos servidores públicos desenvolvam suas atividades e que suas competências sejam compatíveis com as competências institucionais.

Todas essas regras determinadas para a realização do concurso público foram determinadas com o intuito de atender os princípios administrativos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (CF, 1988). A atenção aos princípios indicados propõe aplicar práticas modernas a fim de guiar a gestão pública para o alcance dos seus reais objetivos estratégicos (MERLLIN; OLIVEIRA; JESUS, 2018). Assim, a administração pública deve cumprir integralmente seus princípios, sendo essencial entender qual sua aplicação para o concurso público e, por consequência, entender o porquê do processo seletivo do servidor público se dá nesse formato. Entretanto, os princípios da impessoalidade e da eficiência, devem ter uma atenção especial, pois o primeiro dá direito igual de acesso aos cidadãos em concorrer as vagas e o segundo, seleciona os candidatos aptos e capacitados para a efetiva prestação do serviço público (COELHO; MENON, 2018).

Inicialmente, a legalidade é a própria autorização para a realização do concurso, pois a administração pública só pode fazer o que for determinado por lei (OMURO; PEREIRA; PINTO, 2015). Sua principal finalidade é coibir a arbitrariedades e excessos da gestão pública (SOUSA, 2011). Dessa forma, o concurso público deve seguir todas as regras descritas em lei, com o intuito de que a administração pública seja isonômica. Além de que, como falado anteriormente, o edital se caracteriza como o documento legal que respalda todos os trâmites que serão realizados.

O princípio da impessoalidade, diz que a função administrativa não deve privilegiar determinada pessoa, mas sim, considerar o interesse público (SOUSA, 2011). O concurso público é uma oportunidade que permite que todos os cidadãos possam ter condições de igualdade nas condições para concorrer as vagas ofertadas pelo concurso público (MACEDO *et al.*, 2016). No entanto, é importante ressaltar que esse princípio deve considerar o interesse público em detrimento do particular (RIBAS *et al.*, 2018). Assim, o edital possui determinado

limite de discricionariedade para determinar os requisitos que os candidatos devem ter para concorrer a vaga e, por isso, todos os cidadãos que preenchem essas determinações podem ter direitos iguais para se candidatar ao certame. Porém, não são todos os cidadãos, indiscriminadamente, que podem concorrer ao concurso público, pois esse, sempre deve considerar a finalidade e o interesse público.

O princípio da moralidade é bastante subjetivo, se tornou importante por consequência do contexto histórico vivido no Brasil, no qual deve ser considerada a boa-fé e lealdade, avaliando o que é justo e aceitável pela sociedade (SOUSA, 2011). Assim, não basta considerar apenas os fatores legais e técnicos, deve ser ponderado se o concurso público está de acordo com os valores e necessidades do serviço público. Devendo respeitar os princípios éticos de razoabilidade e justiça, pois estão intimamente ligados a moralidade (OMURO; PEREIRA; PINTO, 2015). Podemos evidenciar esse princípio quando o concurso público dá oportunidade a todos os cidadãos ter acesso ao processo seletivo, com a ideia de promover uma sociedade justa (MACEDO *et al.*, 2016).

Sousa (2011) diz que o princípio da publicidade é essencial para o concurso público, porque sem ela não é possível garantir a transparência mínima e necessária que ela requer. O autor ainda diz que esse princípio pretende assegurar que seja dado amplo conhecimento aos cidadãos. É por meio dele que o todo o edital, prova de seleção, resultados é publicado em vários canais de comunicação, que todos os cidadãos possam ter acesso a tais documentos. Proporcionando também, uma maior segurança jurídica aos candidatos, uma vez, que todas as informações do concurso estarão disponíveis.

A eficiência é o último princípio administrativo, é o que auxilia a seleção do concurso público. É a partir dele, que a seleção será realizada com a máxima efetividade, pois os candidatos mais eficientes, são os que, supostamente, estão aptos a trabalhar no serviço público (SOUZA; RIBAS, 2021). Perseguindo o princípio da eficiência, ele dará o aparato para que a seleção ocorra em busca do candidato que poderá trazer os melhores resultados para a instituição, pois o modelo gerencial corrobora com esse princípio ao buscar racionalizar o custo e produtividade para o desempenho organizacional (OMURO; PEREIRA; PINTO, 2015).

Coelho (2015) diz que “a insuficiência ou ausência de um *ethos* do serviço público” de que o concurso público recruta os indivíduos mais preparados e com maior aptidão para a função pública, mas algumas disfuncionalidades no processo de seleção enfatizam o direito dos indivíduos em detrimento dos aspectos do recrutamento dos servidores públicos. Por diversas

vezes o candidato mais qualificado não é o mais adequado a vaga, pois sua qualificação não é a indicada para a função no qual está ocorrendo a seleção (SOUZA; RIBAS, 2021). Seguir todas as regras que as leis do direito administrativo determinam não é satisfatório para um processo seletivo efetivo e de qualidade.

Os estudiosos sobre o tema acreditam que essa ainda é a opção mais próxima que o serviço público consegue chegar de um sistema de mérito para melhor selecionar e aprimorar o perfil dos servidores públicos (SOUZA; RIBAS, 2021). Porém, a obrigatoriedade do concurso público se aplica ao ingresso de novos servidores públicos e pela especificidades apresentadas, não há essa exigência para a seleção para os cargos de gestão da administração pública (ALEXANDRINO; PAULO, 2015). Assim, há abertura para que as nomeações de função para os cargos de confiança ainda sejam de livre indicação do gestor maior do órgão. Isso não quer dizer que a indicação deva ser realizada sem parâmetros básicos. Lopes *et al.* (2020) dizem que os critérios meritocráticos de nomeações são determinantes para a consolidação da autonomia pública, no entanto, as competências gerenciais são necessárias para a liderança pública. Evidenciando assim, a necessidade de levar em consideração determinadas competências para a designação dos gestores públicos.

Isso não quer dizer, que as nomeações aos cargos gerenciais não precisam seguir determinados parâmetros e competências. A gestão pública precisa ser isonômica, buscando sua eficiência, além de atender as finalidades institucionais. Por isso, o serviço público tem o desafio de adotar critérios mais isonômicos para a seleção dos gestores públicos, com critérios mais adequados, no qual é possível selecionar candidatos mais competentes e adequados ao serviço público, pois sua escolha ainda segue na linha mais conservadora (RIBAS *et al.*, 2018). Andrade e Ckagnazaroff (2018) sugerem que mesmo que a decisão final seja do dirigente máximo, ele deve escolher um gestor dentre os aprovados na seleção para a função.

Lopes *et al.* (2020), ainda ressaltam que essa preocupação especial com a indicação dos gestores públicos se justifica pelo volume de recursos que devem ser administrados e o impacto de suas decisões. Por esse motivo, determinar as competências gerenciais são tão importantes, além de considerar como estas lideranças podem contribuir com a criação dos valores públicos. Enfim, para a indicação dos gestores públicos deve levar em conta todos os resultados bons ou ruins que eles possam trazer a organização. Encontrar profissionais com todas as qualidades exigidas não é uma tarefa fácil, por isso a seleção por competência se apresenta como uma ferramenta eficaz de seleção (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011). Por ser mais coerente com o

perfil que os órgãos precisam encontrar nos gestores públicos, levando em consideração os valores públicos que eles irão proporcionar.

Nos estudos de Souza, Paixão e Souza (2011, p. 56) eles identificaram quatro vantagens da seleção por competências. A primeira é a “objetividade” do processo seletivo, no qual proporciona mais segurança. Outra vantagem é a “redução dos custos”, pois o processo diminui a chance de falhas, evitando o custo do retrabalho. A terceira vantagem é a “identificação de outras habilidades”, cujo selecionado poderá agregar outras competências diferentes das indicadas ao processo seletivo. Por fim, a “aderência a vaga”, em que o perfil requerido as vagas são previamente indicadas.

Para tanto, o planejamento é a primeira etapa para o processo seletivo (TOSTA; VIEIRA, 2017). Ele é a base para todo o processo. A partir do planejamento serão analisadas as necessidades institucionais e o caminho que deve ser traçado em busca dos resultados organizacionais. É válido ressaltar que os cargos são criados para atender as necessidades estratégicas, quanto mais clara for sua estratégia, mais fácil serão as indicações para as funções alinhadas as prioridades institucionais (LONGO, 2007; PRADO; BULGACOV, 2009; ANDRADE; CKAGNAZAROFF, 2018). Podendo inferir que a realização do processo seletivo, deve estar orientado para a estratégia, pois seu objetivo final é promover gestores alinhados aos objetivos institucionais.

Seguindo nessa linha, definir o perfil ou realizar o mapeamento das competências requeridas para os cargos de gestão, se apresenta como fator primordial para uma seleção de sucesso (RIBAS *et al.*, 2018; PRADO; BULGACOV, 2009; ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009). No qual deverá ser identificada quais as lacunas existentes entre as competências necessárias e as que a organização já dispõe para o alcance de seus objetivos (PINTO; GOMES, 2012; WECKER; FROEHLIC, 2017). Wecker e Froehlic (2017) são mais específicos ao dizer que os profissionais de recursos humanos e o gestor devem mapear as competências que o profissional que irá ocupar a vaga “precisa saber, saber fazer e saber ser”. Nesse momento os gestores e os selecionadores devem se comunicar, participando em conjunto na determinação das competências desejadas, no qual será alinhada as estratégias organizacionais (ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009; PINTO; GOMES, 2012; COSTA, 2015). É importante ressaltar que o mapeamento deve ser realizado de forma distinta para cada uma das funções, pois as competências requeridas para cada cargo são diferentes (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011). Sendo por meio do mapeamento que serão determinadas as competências que deverão ser

usadas como parâmetro no momento da seleção para com o objetivo de melhorar o desempenho de suas atividades (ALMEIDA *et al.*, 2018).

Almeida *et al.* (2018) ainda esclarecem que a entrevista por competência é uma importante ferramenta para facilitar o processo de seleção por competências no serviço público. Após a definição do perfil requerido ao cargo e a definição dos indicadores de competência gerencial, será elaborada a entrevista comportamental, no qual se torna personalizada, pois ela tem o foco específico para as competências requeridas ao cargo em questão (PRADO; BULGACOV, 2010). Assim como as competências técnicas são importantes, com o conhecimento e habilidades, as competências comportamentais também são essenciais para o processo seletivo efetivo. A atitude completa os elementos principais para uma pessoa competente e que também pode ser verificada nos testes de seleção (BERTO, 2010).

Essa ferramenta de seleção foi uma inovação, pois foi possível que o selecionador não tivesse mais dúvidas se o candidato está sendo sincero em suas respostas ou não, evitando as subjetividades. Com isso foi possível minimizar os problemas com a formulação das perguntas, porque sua estrutura leva os candidatos a relatar situações cotidianas de sua vida, sendo possível identificar o comportamento dos candidatos com base nas experiências passadas e prever seu possível comportamento na sua rotina profissional (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011; ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009). Esse modelo de entrevista se mostra mais fluída e assertiva, uma vez que avalia o candidato com mais coerência. No entanto, se deve observar que a competência comportamental é fundamental, principalmente, para a seleção dos gestores públicos em virtudes das especificidades da função. Merllin, Oliveira e Jesus (2018), reforçam que a entrevista para as funções comissionadas ou cargo em comissão devem, obrigatoriamente, contemplar a entrevista no processo seletivo.

Todo esse trabalho concretizado antes da realização da seleção por competência proporcionará um processo mais coerente e alinhado as necessidades institucionais. Pois ela se apoia em fatos reais e mensuráveis, de forma objetiva, não apenas na intuição, como no método tradicional e, por consequência, esse modelo proporciona mais segurança, além de ser mais assertivo, eficaz e econômico (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011). Uma boa consequência é um gestor público comprometido com os objetivos institucionais, podendo assim, trazer mais resultados para a instituição. Assim, a finalidade da seleção por competência é “trazer para organização, um profissional que possa desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando funções pertinentes ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade” (SOUZA;

PAIXÃO; SOUZA, 2011, p. 50). O trabalho empreendido em um processo seletivo por competência, proporciona ganhos futuros, com a indicação de um candidato mais eficiente a organização.

Já para Berto (2010), a seleção por competência tem dois objetivos: o primeiro é selecionar o melhor dentro de determinado grupo e o segundo é encontrar o profissional mais adequado para realizar determinada tarefa. Sendo assim, uma ferramenta múltipla, que pode se adequar as necessidades institucionais. Mais à frente, o autor ainda continua dizendo que o modelo proporciona as melhores possibilidades para definir indicadores mais precisos, além de mensurar as competências, diminuindo a interferência humana. Com isso, esse método se torna mais isonômico e transparente, uma vez que os parâmetros para a realização da seleção já estarão previamente determinados.

Todavia, a seleção por competência tem suas implicações, pois requer um certo tempo para sua aplicação, dificultando a seleção para as vagas que devem ser preenchidas com mais urgência (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011). Já no âmbito da administração pública Andrade e Ckagnazaroff (2018) dizem que outro fator é que eles não têm as competências ainda definidas de forma clara, além do alinhamento estratégico que dificulta a definição de ações alinhadas ao perfil dos profissionais determinados previamente.

Por fim, é possível compreender que a seleção por competência é uma ferramenta atual, que pode trazer benefícios a organização, mas que ainda tem um caminho a ser percorrido na administração pública.

2.3 O GESTOR PÚBLICO NAS IFES

Compreender a função do gestor público tem sido fundamental para determinar as ações institucionais e de pessoal, nas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES não é diferente. Entretanto, para Meyer Jr (2003), a gestão universitária é “amadora”, de modo que as universidades formam profissionais, mas sua gestão não é. O autor diz que isso se dá pelas funções serem ocupadas por professores universitários, das mais diferentes áreas, ele faz uma crítica relevante, uma vez que os professores possuem habilidades que são aplicadas no campo da docência, porém, essa deficiência pode ser desenvolvida.

Na área universitária, os servidores são designados para assumir várias funções

gerenciais como: reitor; pró-reitores, diretores de centro; chefes de departamentos; coordenadores de curso e; áreas administrativas (MEYER JR., 2003; MARRA; MELO, 2005). Algumas dessas funções são privativas aos docentes, já outras podem ser ocupadas por docentes e técnicos administrativos. Quando gerentes das instituições públicas universitárias, eles passam a ser responsáveis pela administração da universidade, devendo adotar práticas gerenciais, decisões e ações que viabilizem o alcance dos objetivos institucional (MARRA; MELO, 2005).

A partir do momento em que os servidores se tornam gestores universitário, sem distinguir seu cargo original, eles passam a ter atribuições semelhantes. Por isso, para esse momento não será considerada a particularidade dessas funções, cujo estudo será aplicado ao gestor público das instituições federais de ensino superior de forma geral, mas que sua atribuição se dá, prioritariamente, na área administrativa.

Segundo Marra e Melo (2005), os elementos do contexto macroestrutural também estão inseridos, em diferentes graus, nas universidades públicas brasileiras. Isso quer dizer que, a cultura da gestão pública em geral também está presente nas IFES, pois elas também são organismos públicos. Corroborando, Esther (2011) diz que em seus estudos vários pesquisadores apontaram a necessidade da mudança da administração pública, no Brasil e no mundo, requerendo uma mudança em seu perfil para atender os novos desafios e para o gestor universitário não foi diferente.

Tempos atrás, o gerente era apenas a figura que aplicava as ordens criadas externamente (MARRA; MELO, 2005). Os gerentes eram apenas uma função do sistema burocrático que aplicava as normativas em prol da ordem organizacional. O modelo burocrático foi predominante na administração pública, porém, ele não conseguiu acompanhar a mudanças que a globalização e a democracia social passaram a exigir. Apesar do universo público existir os mais diversos tipos de organizações, a necessidade da mudança dos paradigmas da gestão pública era geral, já que todos devem acompanhar as mudanças sociais, assim como essa cultura que era arraigada e generalizada.

Com isso, surgiu nos anos 80 a reforma gerencial, inicialmente na Europa (BRESSER-PEREIRA, 2011). Já no Brasil a reforma administrativa aconteceu em 1995, buscando seguir os moldes do setor privado e com o intuito de promover a gestão por resultados no serviço público, em vez da ineficiência pública que marcou a administração naquele período (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Buscando assim, tornar o Estado mais eficiente, pois somente a efetividade não estava sendo suficiente (BRESSER-PEREIRA, 2011).

Nesse momento pode-se verificar que a administração pública buscou referências

privadas para a implantação do novo modelo de gestão, porém, é preciso cautela, uma vez que são dois modelos de atividades distintos (SOUZA, 2002). E, partindo dessa reflexão, o autor pondera quando diz que o modelo gerencial deve se voltar ao contexto público, mesmo que sua inspiração tenha partido da área privada.

Assim, a reforma gerencial no Brasil:

Era vista como um processo onde aumentar a capacidade administrativa e enfrentar a crescente complexidade da gestão organizacional do setor público era fundamental. Para isso, foi retomado o tema da qualificação de administradores públicos, sendo criados mecanismos institucionais para a formação e o aperfeiçoamento do pessoal civil, como parte da proposta de Modernização do Estado. De modo geral, as reformas do aparato estatal brasileiro, buscando maior racionalidade, eficiência e eficácia, apresentavam, com grande ênfase, o objetivo de suprir a falta de competência gerencial e operacional dos recursos humanos do setor público (SOUZA, 2002, p. 78).

Souza (2002) ainda afirmar que a administração pública gerencial se comprometeu com a flexibilização e harmonização da gestão para atender sua demanda com o cidadão e o alcance dos resultados, com isso, os gestores passaram a ter mais autonomia para tomadas de decisão, proporcionando respostas mais rápidas às mudanças econômicas e novas exigências da sociedade.

Partindo desse entendimento, Oiticica e Barbosa (2021) esclarecem que a principal diferença da administração gerencial para o modelo anterior está em direcionar o desenvolvimento das pessoas para o atendimento das estratégias governamentais, tendo como objetivo de alcançar os resultados estabelecidos. Com isso, os gestores passaram a ter mais visibilidade e importância, a partir de então, eles passaram a ser elemento essencial da agenda de política nacional, sendo inseridos nos discursos de liderança nos discursos de liderança para assumir cada vez mais o papel “empresarial e gerencial” (OLIVEIRA; SANT’ANNA; VAZ, 2010). Toda essa atenção dada aos gestores públicos os tornou capazes de “resolver problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais, tornando-os mais politizados, tornando-os diferentes do administrador público tradicional” (FONSECA, 2008, p. 12). Essas características dadas ao gestor público os deixaram mais próximos aos gestores das organizações privadas.

O setor privado tem considerado o modelo de competências para a atividade de liderança e tem sido um dos temas centrais no desenvolvimento do serviço público moderno, já que o ambiente do setor público também foi alterado e, por consequência, criou a necessidade de desenvolver a liderança estratégica no serviço público (SKORKOVÁ, 2016). Entretanto, é

preciso ter cuidado na essência do gestor público, pois ele não deve ter as mesmas características dos líderes de empresas privadas, uma vez que suas finalidades são diferentes. Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010) afirmam que os gestores públicos percebem menor associação na liderança orientada às tarefas e sua eficácia, em comparação aos gestores privados, pois os líderes públicos estão mais associados ao estilo de liderança como monitoração e facilitação, sendo mais voltados para os ambientes internos da organização. Ou autores completam dizendo que os gestores públicos passaram a ter maior autonomia e poder de decisão em um espaço interno e delimitado e não tiveram o mesmo em sua interação com os demais organismos externos, por isso, os servidores mais experientes tiveram mais visibilidade, pois eles têm a experiência e conhecimento da instituição em que atua.

A figura do gestor o remete a uma figura de destaque na função de liderança, considerando as competências necessárias para sua posição (MELLO *et al.*, 2016). Com isso, Bergue (2019) entende que o líder é essencialmente um gestor, uma vez que a liderança deve ser tratada como uma capacidade do gestor ou dirigente público. As nomenclaturas de gestor público, dirigente público e líder público se confundem, de modo, que esse estudo trata esses conceitos como sinônimos. Por analogia, o gestor universitário tem suas próprias características, aplicadas as universidades, considerando as particularidades desse seguimento.

De acordo com Longo (2003) a função de direção está um pouco arraigada pelos modelos e convicções do sistema público anterior, dificultando o entendimento do que é a gerência pública, tonando seu entendimento propenso a definições difusas. Bergue (2020) completa esse pensamento dizendo que sua mudança ainda possui pouca ação transformadora. O que torna a atividade do gestor público ainda confusa, tradicional e sem contornos bem delimitados, podendo ainda não está gerando resultados satisfatórios para as organizações.

Entretanto, é fundamental entender minimamente qual a essência do gestor nesse sistema da administração pública. Bergue (2020, p. 125) traz o conceito de gestor, dizendo que:

É a pessoas detentora de determinada parcela de poder e conhecimento, destes advindo de um correspondente grau de autoridade que garante a sustentação de determinado nível de legitimação perante o grupo.

Assim sendo, pode-se entender o gestor como a pessoa que, muitas vezes por meio de seu conhecimento, possui certa autoridade, no qual foi concedida determinado poder, perante um grupo de pessoas. Nesse quesito, a liderança é elemento essencial para a gestão (BERGUE, 2020). Para esse estudo as características da liderança são consideradas as que estão ligadas à sua relação no sentido formal, quando a pessoa passa a ter autonomia para exercer sua liderança

de forma legítima. Sendo possível entender a liderança como a função de estabelecer e desenvolver relações de cooperação, orientada para a consecução de resultados em diferentes níveis, do individual ao organizacional com reflexo para a sociedade (BERGUE, 2019). O conceito que o autor traz é claro e objetivo, sendo o papel do líder estabelecer relação com sua equipe, a fim de atingir os resultados organizacionais que agreguem a sociedade. Ele funciona como um intermediador, conector das duas partes. Por esse motivo, entender e desenvolver as competências para desenvolver bem seu papel é tão necessário.

De forma que Longo (2003) apresenta a proposta de Mark Moore, que em 1995 criou três esferas do “criador de valor público”. A primeira é a gestão estratégica, supondo que o gestor pensa estrategicamente, propõe ideias a organização ou altera pressupostos quando necessário. A segunda traz a gestão contornos políticos, com o intuito de obter legitimidade, autorização, apoio e recursos, além de gerenciar as relações com grupos internos e externos para a conseguir aplicar a esfera da estratégia. A última esfera é a gestão operacional, no qual o gestor deve buscar que a organização atue eficazmente e eficientemente para o alcance dos objetivos propostos, além de assumir a responsabilidade dos resultados alcançados.

Independentemente do nível organizacional em que o gestor atual, essas três esferas devem ser aplicadas, pois a todos os líderes públicos devem pensar estrategicamente, em busca de melhorias organizacionais e sociais, aplicar a política para conseguir apoio e o que for mais necessário para alcançar o objetivo e, trabalhar na execução das ações necessárias (LONGO, 2003).

Para o gestor alcançar os resultados, ele tem autonomia para tomar determinadas decisões que devem ser analisadas e ponderadas constantemente. Com isso, Longo (2003) propõe que deve haver mecanismos formais para a avaliação de seus resultados, a fim controlar o desempenho do dirigente, embora ele possua margem de discricionariedade para tomada de decisão. Já Oliveira, Sant’anna e Vaz (2010) fazem uma crítica ao dizerem que as leis, controles e regulamentos da administração pública, reduz a discricionariedade dos líderes.

O controle aos gestores públicos em muito se dá por serem organizações grandes e complexas, exigindo a formalização de padrões para análise e controle. Para a estrutura organizacional no âmbito da liderança. Alessio e Pacheco (2015) apresentaram um estudo de Money Juan com uma proposta vertical, com dois níveis na organização pública, o primeiro é ocupado por pessoas de confiança e o segundo vem imediatamente abaixo do primeiro que é ocupado por pessoas que tem mais conhecimento acerca da realidade organizacional. Esse último possui mais contato com os burocratas e são fundamentais para o alcance dos objetivos institucionais, embora ambos devam ter ampla compreensão do mundo político e

administrativo. Alessio e Pacheco (2015) resumem ao dizerem que há um consenso no papel do dirigente na esfera política, responsável pelo planejamento das ações gerenciais e, a esfera técnica, em posição institucional, que são orientadas aos resultados. Corroborando com o entendimento, Cavalcante e Carvalho (2017) realizaram um estudo e concluíram que os cargos mais altos, estratégicos, que tem mais ligação com a área política, são ocupados por pessoas sem vínculo com a organização e situação a inversa ocorre com os cargos mais baixos, que são ocupados por servidores de carreira.

Já Bergue (2020) delimita duas grandes áreas de gestores. Uma delas são as gerências superiores e da área de suporte, cuja indicação ocorre por meio de recrutamento interno e externo e são designados para cargos comissionados. O outro são as gerências técnicas especializadas de nível operacional e intermediário, no qual servidores mais técnicos são selecionados, porém, pode-se perder um bom técnico para cobrir uma vaga de gestão de forma emergencial e que pode não ser um bom gestor ou como premiação do servidor por ter um bom desempenho como técnico.

Entretanto, para determinar o perfil e as competências adequadas para ocupar essas funções deve-se considerar o momento temporal e espacial, pois dependendo do período ou ambiente, a organização irá precisar de um líder com competências diferentes de outro período (ROCHA *et al.*, 2020). Partindo dessa reflexão os autores dizem que a liderança é um processo dinâmico que, de acordo com cada situação irá variar e, por isso, o líder eficaz é aquele que sabe se adaptar ao ambiente e o contexto ao qual estará contido.

Para Alessio e Pacheco (2015) o dirigente público é peça fundamental para o alcance dos resultados no setor público. Sendo eles fator essencial para traçar as estratégias e participar das tomadas de decisão. No estudo apresentado, os autores trazem uma perspectiva do que é líder bastante voltada a execução das atividades institucionais. Entretanto, para conseguir esses resultados satisfatórios, eles devem dar bem mais atenção e cuidado para sua equipe.

Para o gestor alcançar os resultados desejados, ele deve orientar as estratégias e precisa traçar suas ações como líder, considerando que sua equipe esteja coerente aos objetivos institucionais (BERGUE, 2020). Assim, Dias e Borges (2015) esclarecem que a liderança é o processo de influência das atividades de determinado grupo que organizou seus esforços para estabelecer suas metas e atingir os objetivos. Por isso, mesmo o líder visando as estratégias organizacionais, o olhar do gestor deve sempre estar mais voltado para a sua equipe, fomentando a autonomia e condições para que as competências de sua equipe sejam utilizadas, além de buscar a aprendizagem constantemente (BERGUE, 2020). Esses procedimentos devem ser frequente e sempre buscar a melhoria e desenvolvimento de competências da equipe. Para

Rocha *et al.* (2020), uma perspectiva mais articuladora das competências e recursos internos, atribuir maior significado e relevância aos papéis dos trabalhadores, sendo essa, uma habilidade da liderança.

O resultado dessa interação entre o líder e o liderado é um efeito positivo para liderança e gerando maior comprometimento por parte do liderado (DIAS; BORGES, 2015). Pois, a equipe competente e comprometida, trará bons resultados a organização, de modo que seu gestor funciona como sua base, seu apoio. Para que esses objetivos sejam atingidos, o líder deve também transformar o espaço de trabalho mais propício ao desenvolvimento estratégico, proporcionando um ambiente agradável, acolhedor e harmônico (NOGUEIRA *et al.*, 2015).

Assim, Bergue (2019) apresenta dois valores do pensamento humanista-sistêmico que devem ser compartilhados pelos gestores e os demais membros da equipe. O primeiro são as relações interativas de cooperação entre as pessoas, no qual o líder deve promover a interação entre as competências das pessoas da equipe em favor dos propósitos institucionais. A segunda, é quando o líder deve realizar um trabalho integrado, se dá quando as pessoas conseguem perceber o processo como um todo e entender sua atividade para os objetivos organizacionais. O autor explica que a diferença entre os valores é porque na primeira as atividades são mais complexas e a equipe não consegue visualizar a estratégia, essas situações são mais esporádicas, já a segunda é uma atividade mais rotineira e fácil de visualizar a importância do trabalho do servidor para a finalidade institucional e seu resultado perante a sociedade.

Portanto, Longo (2003) afirma que o desenvolvimento do sistema de cargos de direção é ao mesmo tempo causa e efeito, isso quer dizer, que a inclusão da eficiência ao modo de pensar e fazer as coisas no serviço público é inseparável da liderança. Sendo que a busca pelo aumento da eficácia se dá justamente entre a interação entre líder e liderado (ROCHA *et al.*, 2020). Por isso, fazer com que o potencial da equipe seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais é o maior desafio da liderança (DIAS; BORGES, 2015).

A atribuição de guiar sua equipe para um propósito é uma atividade inerente ao líder, também o põe em uma condição de influenciador, isso significa dizer que ele influencia pessoas a agirem de determinada forma, para determinado objetivo, exercendo assim, poder sobre o grupo, dominando seus integrantes individualmente, assim, “liderar, portanto, é influenciar legitimamente pessoas” (BERGUE, 2020, p. 126). A influência está intrínseca ao líder e por meio dela, inclusive, pode-se perceber se o gestor é um bom líder, já que será seu poder de influência perante sua equipe que irá estimulá-la a trabalhar e se dedicar para alcançar os resultados institucionais.

Para Dias e Borges (2015) o relacionamento de influência entre o líder e liderado possui

sentido duplo, pois, para que os objetivos sejam atingidos, os demais membros da equipe devem empenhar esforço e cooperar uns com os outros. Assim, sem o esforço do líder para conduzir sua equipe e também sem a cooperação de sua equipe não há resultados positivos.

Por fim, influência exercida pelo líder ao liderado pode ser entendida como poder, pois ela não é posição e sim ação (BERGUE, 2019). Bergue (2020, p. 121) diz que a “liderança é o exercício do poder”. O autor termina seu raciocínio ponderando que serviço público pode encontrar muito discurso e pouca ação transformadora, fazendo com que o líder busque formar de dar continuidade à sua gestão, buscando manter seu poder por medo de perdê-lo. O fato da influência da liderança dar, involuntariamente, poder ao líder, apresenta uma linha tênue entre o seu uso, podendo ser de forma coerente ou distorcida.

Deve ter muito cuidado sobre o exercício da liderança, principalmente no serviço público, pois sua execução em prol da sociedade nem sempre é satisfatória, no qual, muitas vezes o gestor trabalha sua liderança de modo a manter sua condição de gestor. Assim, o viés tradicional da administração pública ainda se encontra de forma acentuada, no qual entende-se que a fidelidade pessoal é condição para a ocupação do cargo em comissão e, por isso, muitas vezes é ocupada por seguidores dos dirigentes máximos (BERGUE, 2020).

Bergue (2020) pontua ainda que a designação para essas funções no serviço público segue uma dinâmica particular, no qual a política de designação indica um conjunto de valores e práticas instituídas para orientar o detentor do poder para realizar a nomeação de acordo com determinadas condições de designação e de relacionamento pessoal e profissional. O autor continua dizendo que a relação entre o gestor maior e o designado se baseia principalmente na confiança e o comprometimento pessoal. Isso quer dizer que a indicação ao posto de gestor, ocorre por meio da indicação do chefe do órgão, no qual além das ponderações profissionais, são consideradas a relação pessoal que o servidor a ser designador possui com a autoridade e, por isso, essa relação pode ir além da relação estritamente profissional.

Essa forma de designação gera bastante conflitos entre os servidores de carreira e os da alta gestão, que geralmente são indicados por profissionais de fora da instituição (BERGUE, 2020). Esse desconforto ocorre, em razão dos servidores das instituições apresentarem mais conhecimentos acerca das rotinas administrativas e experiências sobre a área organizacional, o que não necessariamente ocorre com os profissionais externos. Além de que, essa possibilidade pode funcionar como barganha.

Cavalcante e Carvalho (2017) ressaltam que não há problema em designar profissionais sem vínculo com a instituição, sendo uma prática até bem-vinda com o intuito de oxigenar a organização, que é indicado quando essa situação domina os cargos de direção. No entanto, os

autores ainda recomendam que haja equilíbrio em ambas as formas de indicação, pois os servidores de carreira também tendem a gerar continuidade e coerência, imparcialidade e objetividade as políticas institucionais. A união das ideias externas com a vivências internas tendem a proporcionar mais efetividade a instituição.

Para deixar o procedimento de designação mais transparente e isonômico, Longo (2003) sugere que exista um sistema formal, tendo como princípio a formalização desses cargos e a incorporação de regulamentos específicos em matéria de recrutamento, nomeação e outros, mais flexíveis do que as aplicadas aos servidores públicos de forma geral.

O Art. 37 da Constituição Federal veio agregar ao sistema de designação dos cargos de confiança de tornou minimamente mais profissional, sendo considerados a convergência entre a confiança pessoal e os critérios técnicos (BERGUE, 2020). Nele foi determinado um percentual para que as funções gerenciais fossem ocupadas por profissionais externos e servidores de carreira. Apesar da possibilidade da livre nomeação, as exigências ao longo do tempo foram induzindo que a indicação ocorresse com critérios bem mais técnicos, considerando os objetivos institucionais.

Em busca da eficiência e eficácia institucional, as competências gerenciais passaram a ser necessárias para a designação para a função gerencial, juntamente com a confiança (BERGUE, 2020). Situação apresentada por Cavalcante e Carvalho (2017) em que as competências técnicas e experiência profissional tem influenciado no processo de nomeação dos cargos comissionados. Essas competências podem ser um fator para dinamizar as mudanças estruturais e normativas (LONGO, 2003).

Por isso, Longo (2003) e Bergue (2020) compartilham da mesma opinião em que deve ser criada uma normativa com as descrições de atribuições, requisitos e as condições adequadas para a designação, pois irá minimizar o desvio burocrático – funcional. Essa formalização não prejudicaria a relação de confiança entre o gestor maior e o designado, além de estar convergente aos princípios administrativos.

Com essas atitudes, as organizações têm maior chance de encontrar uma boa liderança. Que é aquela que promove pessoas autônomas a seguir pela estratégia, tirando o foco de líder e evidenciando a liderança em si, por meio da capacidade de articular competências para a chegar aos resultados (BERGUE, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é uma parte fundamental para uma boa pesquisa, é ela quem vai orientar o caminho e a melhor forma de realizá-la em busca do resultado mais preciso, com o intuito de encontrar a resposta mais coerente para os problemas que serão apresentados. Com base nisso, foi realizado um estudo sobre a metodologia qualitativa, suas estratégias e os procedimentos de pesquisa que foram realizados na pesquisa que pretendeu analisar os elementos necessários para a realização do processo seletivo por competência dos gestores administrativo na Universidade Federal da Paraíba. Dessa forma, esta seção foi dividida em quatro partes que versam sobre a natureza e as características da pesquisa, o ambiente e os participantes da pesquisa, os procedimentos para a coleta de dados e o procedimento para a análise dos dados.

3.1 NATUREZA E CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

O estudo em questão buscou analisar os elementos necessários para a realização do processo seletivo por competência dos gestores administrativo na Universidade Federal da Paraíba. A intenção dessa pesquisa ocorreu de um lado, por uma questão histórica, pois, as instituições públicas brasileiras ainda possuem características muito fortes de sua colonização, o patrimonialismo, como, por exemplo, as indicações para as funções gerenciais, por conveniência ou indicação política. Com isso, tem-se a intenção de identificar as competências para promover uma seleção mais eficaz e isonômica, assim como é determinado na legislação brasileira. Por outro lado, as organizações públicas devem se atualizar, buscando a melhoria contínua dos seus procedimentos e acompanhar as mudanças que a sociedade tem vivido, de um modo geral.

Para realizar essa investigação, definiu-se por uma pesquisa de cunho qualitativo. Esse tipo de pesquisa se baseia no paradigma interpretativista, pois pretende compreender o mundo a partir da perspectiva subjetiva (CRESWELL, 2014). Dessa forma, o pesquisador possui uma maior flexibilidade e sensibilidade para a interpretação dos resultados.

A abordagem qualitativa estuda um fenômeno a partir das perspectivas das pessoas (GIL, 2017). Seu estudo e aplicação teve início nas áreas de ciências sociais a partir do final do século XIX e está se consolidando como método investigativo promissor na área de Gestão. De

acordo com Minayo (2010, p. 57), o método qualitativo é:

O que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. [...]. As abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos.

Yin (2016) apresenta cinco características da pesquisa qualitativa que sintetizam de forma clara os objetivos desse tipo de pesquisa, conforme se observa na tabela 2.

Tabela 2 - Características da Pesquisa Qualitativa

a.	Estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real;
b.	Representar as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo;
c.	Abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem;
d.	Contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudara explicar o comportamento social humano;
e.	Esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte.

Fonte: Yin (2016)

Já Strauss e Corbin (2008) dizem que a pesquisa qualitativa pode ser feita sobre a vivência dos indivíduos, suas experiências de vida, comportamentos, emoções e sentimentos ou até mesmo sobre a rotina de uma organização, tendo como intuito descobrir conceitos e relações nos dados brutos e organizando e relacionando em um esquema explanatório teórico. Esse entendimento evidencia a intenção que o método em questão tem de compreender os fenômenos subjetivos e sociais, considerando as situações particulares ou complexas nas quais os indivíduos estão inseridos. Assim, a pesquisa qualitativa possui uma abordagem mais próxima do natural, cotidiano, buscando entender e explicar os acontecimentos dentro do contexto estudado, podendo se estender por um longo período de análise. Nessa perspectiva, o pesquisador possui papel primordial, pois ele terá uma visão holística do estudo, dando sua

visão e algumas vezes interagindo ativamente com o público da pesquisa.

Na vertente do estudo qualitativo nas organizações, para que o trabalho profissional seja desenvolvido ele precisa previamente ser determinado pela ciência e o que mais caracteriza seu conhecimento é o foco em como ocorre o seu funcionamento de acordo com as situações apresentadas, baseando-se muito na experiência funcional e que normalmente acontece em cenários organizacionais (STAKE, 2011). Dessa forma, entende-se que o ambiente e o público estudado podem estar contidos e delimitados em um espaço menor, como uma instituição, mas que é também possível realizar um estudo complexo, com vários fatores. Para esta pesquisa, definiu-se como lócus de análise uma instituição pública, a Universidade Federal da Paraíba.

Para Vergara (2016), a pesquisa qualitativa aplicada é essencialmente determinada pela necessidade de resolver problemas concretos de forma imediata ou não, com isso, se apresenta com a finalidade prática. Isto é, quando se identifica uma dificuldade, um entrave, que é passível de ser estudado com o intuito de encontrar uma solução palpável para tal situação. Esse tipo de pesquisa é bastante comum nas ciências sociais aplicadas, como o próprio nome já sugere, como nas pesquisas na área de administração, por exemplo. Pois muitos pesquisadores têm como objetivo melhorar o funcionamento das coisas que são estudadas, com uma ou mais opções estratégicas e com a intenção de proporcionar conhecimento ou ajudar no desenvolvimento de práticas e políticas (STAKE, 2011). Assim, espera-se alcançar a partir da investigação o desenvolvimento de novas práticas que possam contribuir com a melhoria da gestão institucional, especialmente a gestão de pessoas.

Com o objetivo de auxiliar a pesquisa qualitativa tem-se a investigação exploratória. Vergara (2016), diz que ela é realizada em uma área que possui pouco conhecimento acumulado e sintetizado e que, por isso, não aceita hipótese. Assim, é aplicada em uma área que se pretende trazer mais conhecimento e proporcionar uma visão mais explícita sobre determinado assunto e a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou fenômeno, também estabelece correlação entre as variáveis e a definição de sua natureza, mas que não tem o conceito e sua relação determinados.

Para alcançar os resultados pretendidos da pesquisa foi realizado um recorte transversal. Tendo em vista que foram analisadas as competências relevantes para a promoção de um processo seletivo eficaz e eficiente, que proporcione bons resultados para a instituição, tomando como base as respostas dos entrevistados no presente momento.

Esta pesquisa é então caracterizada como qualitativa básica (MERRIAN, 2009), de natureza aplicada, do tipo exploratória, em um recorte transversal. Pois, seu resultado terá uma aplicação prática na instituição estudada, podendo trazer benefícios futuros ao processo de seleção dos gestores. Bem como, é considerada uma pesquisa descritiva em razão de descrever como ocorre o processo atual de seleção dos gestores a partir da visão dos entrevistados, que foram gestores da área administrativa da Universidade Federal da Paraíba, conforme será detalhado na próxima seção.

3.2 AMBIENTE E PARTICIPANTES DA PESQUISA

Bem como as demais organizações, as universidades também vêm passando por mudanças no mundo do trabalho, precisando enfrentar as grandes transformações do conhecimento (MINARI; GUIMARÃES, 2019). Assim, a pesquisa foi realizada na Universidade Federal da Paraíba, junto aos gestores administrativos. A finalidade das universidades já é amplamente conhecida, são criadas para promover o ensino, a pesquisa e a extensão (FERRARIS; BELYAEVA; BRESCIANI, 2020).

A escolha do ambiente se deu por conveniência e oportunidade. A pesquisadora é estudante da instituição, percebeu que havia uma lacuna que poderia ser estudada, para a posteriori, os resultados do estudo serem aplicados na instituição. A escolha de realizar a pesquisa em uma Universidade Pública também se deu por ser uma “autarquia federal, de personalidade jurídica de direito público, goza de autonomia administrativa, acadêmica (didático-científica) e de gestão financeira” (ESTHER, 2011, p. 658). As autarquias são de administração pública indireta ou descentralizada, pois sua criação é autorizada para executar uma atividade de serviço público ou de interesse público (TAMADA; CUNHA, 2022). Isso quer dizer que cada uma pode determinar sua forma de gerência, dentro dos parâmetros legais, o que transforma uma universidade pública diferente de outra.

Em consulta a página da instituição, onde é descrito uma breve apresentação e seu histórico é dito que:

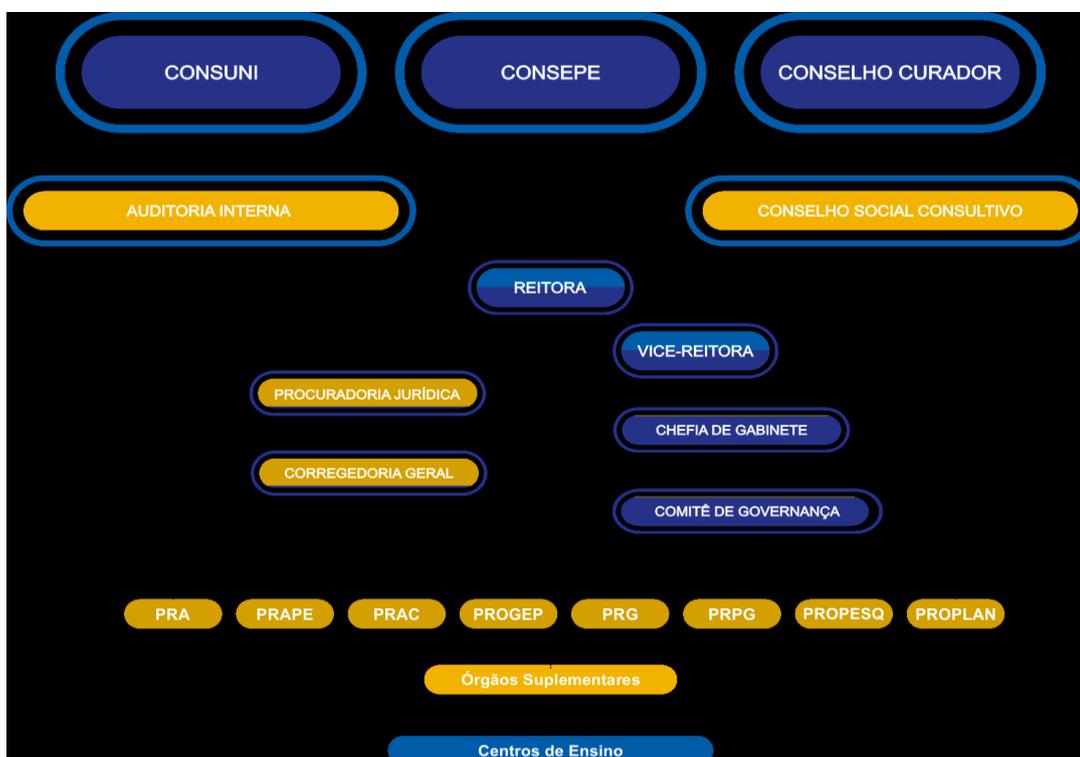
A Universidade Federal da Paraíba, anteriormente Universidade da Paraíba, é uma Instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao

Ministério da Educação, com estrutura multi-campi e atuação nas cidades de João Pessoa e Santa Rita, Areia, Bananeiras e Rio Tinto e Mamanguape.

A universidade é originária da Escola de Agronomia do Nordeste, fundada no município de Areia, no ano de 1934. Na década de 50 foram criadas outras Escolas de Ensino Superior que juntos possibilitaram a criação da Universidade da Paraíba. Já no ano de 1960 a Universidade se tornou federal, passando a ser chamada de Universidade Federal da Paraíba. No ano de 2002, foi criada a Universidade Federal de Campina Grande, com o desmembramento de alguns campos do interior (UFPB, 2018). Com toda sua longa história, a UFPB é uma instituição antiga e traz uma grande bagagem histórica.

Atualmente a UFPB possui quatro campos e 16 Centros. Para dar apoio a toda a grande e complexa estrutura organizacional da Universidade, ela necessita de Unidades Administrativas complexa, como é possível verificar na figura a seguir:

Figura 3 - Organograma UFPB



Fonte: PDI UFPB 2019 – 2023

O atual organograma da reitoria da UFPB é composto por cinco unidades administrativas, que estão ligadas diretamente ao corpo administrativo da Reitoria, oito Pró-Reitorias: Graduação, Pós-Graduação, Extensão, Pesquisa, Assistência Estudantil, Planejamento, Administrativa e de Gestão de Pessoas; além dos órgãos suplementares.

Figura 4 - Estrutura Administrativa da UFPB



Fonte: PDI UFPB 2019 - 2023

Essa estrutura deve estar de acordo com o Decreto nº 9.739/2019 que dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG. Tem como

finalidade, fortalecer a capacidade institucional com medidas para a melhoria de suas condições de funcionamento organizacional e que proporcionem melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais, por meio das unidades administrativas que são responsáveis pelas atividades organizacionais e de inovação institucional. (BRASI, 2021).

Cada uma dessas Unidades deve ser composta por uma equipe de servidores e possuir a figura do líder, representado por uma autoridade que, por conseguinte, corresponde a um cargo em comissão ou função de confiança de chefia ou direção (BRASIL, 2019). Para tanto, é requerível que essas autoridades sejam capacitadas e competentes para guiar suas equipes. Encontrar a pessoa certa para essas funções se torna imprescindível. Por isso, o alvo da pesquisa será os gestores administrativos da UFPB. Isto quer dizer, os gestores das unidades vinculadas ao Gabinete da Reitoria.

As atividades de gestão são divididas entre a alta gestão: reitor e pró-reitores; unidades acadêmicas: direção de centro, chefia departamental e coordenadores de cursos e; os de nível intermediário. As atividades de reitor e pró-reitores são predominantemente políticas. Os gestores acadêmicos, tem um perfil próprio voltado para a atividade fim da instituição, são eleitos por meio de consulta e tem prazo determinado para exercer a função. Os gestores de nível intermediários são os que trabalham na atividade meio, de livre nomeação e exoneração, sem prazo determinado para seu início ou finalização. Esses últimos são os que trabalham diretamente com a atividade mais burocrática e técnica.

Para alcançar os objetivos dessa pesquisa, foram entrevistados 14 gestores de nível intermediário, tendo em vista que sua nomeação deve perpassar por competências técnicas específicas para exercer a função. Dos gestores entrevistados, sete têm idade entre 40 e 50 anos; seis entre 30 e 39 anos e apenas um gestor tem menos de 30 anos. Em relação ao tempo de serviço, seis gestores têm mais de 10 anos de serviço prestado à universidade; sete têm entre 5 e 10 anos de exercício na UFPB e, apenas um gestor tem menos de 2 anos. Em relação ao tempo na função de gestão, cinco servidores estão na função de gestão entre 5 e 10 anos; oito servidores estão na função entre 1 e 5 anos, apenas um servidor tem menos de 1 ano na atividade de gestão. Em relação a classe do cargo que foram nomeados na UFPB, quatro gestores são de nível E (superior); seis gestores de nível D (ensino médio) e; quatro gestores de nível C (ensino fundamental).

3.3 PROCEDIMENTO PARA A COLETA DE DADOS

A pesquisa foi aplicada aos gestores administrativos da UFPB, com o intuito de analisar suas percepções a respeito da seleção dos gestores por competência e identificar os elementos que envolvem essa temática, pois só eles conseguem perceber em suas atividades gerenciais. Com isso, o instrumento escolhido para a coleta dos dados nessa pesquisa foi a entrevista com roteiro semiestruturado. Segundo Stake (2011) a entrevista qualitativa possui três objetivos:

1. Obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada.
2. Coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas.
3. Descobrir sobre “uma coisa” que os pesquisadores não conseguiram observar por eles mesmos.

Buscando alcançar os resultados de forma mais efetiva, as entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro semiestruturado, pois ele possibilita aos gestores contarem suas histórias e ainda permite a flexibilização das perguntas, de acordo com o caminho que a entrevista está seguindo.

Torlig *et al.* (2022) propõe uma validação para a pesquisa qualitativa (Vali-Quali), que tem o propósito de orientar a criação e validação dos instrumentos de pesquisa qualitativa, como os roteiros para as entrevistas. Para a validação os autores estabeleceram seis etapas: desenho do roteiro inicial, validação por juízes, visão geral dos resultados, pré-teste, roteiro validado e, roteiro teórico empírico. Por questões temporais, não foi possível realizar todas as etapas propostas para a validação da pesquisa, porém, foi possível realizar algumas etapas que puderam dar confiabilidade aos procedimentos da pesquisa.

O roteiro da entrevista (Apêndice B) foi predefinido com a intenção de atender os questionamentos dos objetivos do presente estudo. Após a elaboração do roteiro das entrevistas, elas foram encaminhadas para três profissionais especialistas sobre a metodologia qualitativa e de seus instrumentos de pesquisa para análise. Esses profissionais fizeram suas ponderações, em seguida, foram realizadas algumas mudanças no roteiro, de acordo com as orientações e, posteriormente, foi dado início ao processo de coleta de dados. Para tanto, foi solicitado autorização à Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, para realizar a pesquisa na UFPB. Após a

liberação para desenvolver a pesquisa na universidade foi feita uma triagem entre os gestores das unidades administrativa, desconsiderando os docentes que são gestores, considerando apenas os técnicos-administrativos em posição gerencial.

Atualmente, a UFPB possui 110 servidores, entre técnico-administrativos e docentes, em posição de gestores das áreas administrativas. Dentre eles, 25 são docentes, restando 85 servidores técnicos-administrativos em posição de liderança como público-alvo da pesquisa. Para o agendamento das entrevistas, foram encaminhados e-mail e mensagens de texto, via WhatsApp, para 25 (vinte e cinco) gestores das unidades administrativas da UFPB, convidando-os para participar da pesquisa. Dos contatos realizados, 14 (quatorze) gestores retornaram com o aceite de conceder a entrevista.

No momento seguinte, foi realizada a aplicação do instrumento de coleta de dados propriamente dita, a entrevista. Antes que a entrevista fosse iniciada, os participantes leram, tiraram suas dúvidas em relação a pesquisa, e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice A). A entrevista foi realizada de forma presencial, em ambiente reservado, com o intuito de preservar o sigilo dos participantes e minimizar interrupções. Todas as entrevistas foram gravadas por áudio para a posterior transcrição.

Assim, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com gestores com base na técnica da história oral temática que visou abordar as vivências e práticas desses profissionais referentes a sua nomeação/designação como gestor e seu entendimento a respeito da seleção dos gestores na Universidade. Essa técnica baseia-se em uma temática específica e pré-estabelecida e permitiu aos participantes relatar sua experiência e sugerir como deveriam ser os critérios de seleção de gestores baseados em competências. A história oral temática proporciona uma melhor compreensão da historicidade do fenômeno estudado e sua organização, visando esclarecer os acontecimentos pela ótica do entrevistado (MEIHY, 2000).

A coleta dos dados foi realizada no período de 21 de outubro a 22 de novembro de 2022, durante o horário de trabalho e de acordo com a disponibilidade de tempo dos gestores. O tempo das entrevistas realizadas, totalizaram 261 minutos e 52 segundos, com duração média 19 minutos e 5 segundos. A entrevista mais longa teve duração de 1 hora, 4 minutos e 28 segundos. Já a entrevista mais rápida durou 6 minutos e 59 segundos. Em seguida, foram transcritas com o auxílio do aplicativo Transkriptor.

3.4 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Finalizando os procedimentos metodológicos, tem a análise dos dados, que consiste na elaboração da proposta do modelo de seleção de gestores baseados em critérios por competência.

Na impossibilidade de entrevistar todos os gestores administrativos, a pesquisa foi realizada no intuito de alcançar a saturação empírica. As entrevistas foram finalizadas quando não trouxeram mais observações novas, com base no princípio de saturação (RIBEIRO *et al.*, 2018).

O método utilizado para a análise dos dados a partir das entrevistas foi o de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) que se trata de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferências de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011).

Essa técnica prevê três fases: a pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados. Na pré-análise foi feita uma leitura flutuante dos dados obtidos com a entrevista, em seguida, realizada a organização e sistematização dos dados. A segunda fase foi a exploração do material na qual são definidas as categorias a partir da identificação dos relatos e das unidades do contexto para a pesquisa e realizada a seleção dos trechos relevantes. Os temas analisados foram divididos, a posteriori, após a fase de exploração do material, no qual resultou nas seguintes temáticas: processo seletivo, formação de gestores, competências, liderança e gestão organizacional e retenção de talentos. Por último, o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação que se configura na condensação das informações para análise reflexiva, intuitiva e crítica, a qual pode ser apreciada na seção quatro deste trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para compreender como ocorre o processo seletivo por competências na universidade, os critérios e as competências que levam a seleção dos gestores administrativos, foram realizadas entrevistas com os próprios gestores de unidades administrativas. Com base nas respostas dos gestores entrevistados, foi possível identificar como ocorre o processo seletivo na instituição, bem como as competências que entendem ser essenciais para ocupar a função, além dos fatores que podem implicar na tomada de decisão mais assertiva em relação a essa temática. Os resultados foram divididos em seções que tratam sobre o processo seletivo, formação dos gestores, competências, liderança e organização no serviço público e os fatores que podem implicar na retenção dos gestores.

A ocupação para a atividade de gestão pode ser por cargo ou função. Os cargos comissionados, podem ser ocupados por pessoas que não tenham vínculo laboral; já as funções de confiança, devem ser ocupadas por pessoas investidas em cargo de provimento (BERGUE, 2020). Essa diferença também ocorre na gratificação recebida pelos gestores, nas universidades, que pode ser “**cargo** de direção” ou “**função** gratificada”. Já os servidores de carreira no serviço público, ocupam um “*cargo de provimento efetivo*”. Para diferenciar os cargos de provimento efetivo dos cargos comissionados, esse trabalho irá citar como “**função**” as atividades ligadas as atividades específicas de gestão. Além disso, os gestores também desenvolvem atividades diferentes, que os levam a exercer funções especiais nas organizações públicas.

4.1 PROCESSO SELETIVO

O processo seletivo é composto pelo recrutamento de candidatos com interesse e/ou perfil para ocupar a vaga que está disponível e a seleção propriamente dita, nela, o candidato será avaliado para identificar se possui as competências para exercer a função em questão. A seleção é a principal estratégia da gestão de pessoas para encontrar o profissional adequado às funções que serão desempenhadas (MARCONI, 2005).

4.1.1 Forma de ingresso na função de gestão

Historicamente, com viés ainda patrimonialista no serviço público brasileiro, as funções são ocupadas por meio da indicação das autoridades máxima. Buscando acompanhar as mudanças e novas tendências na gestão pública, essa forma de seleção está dando espaço para escolha dos gestores com parâmetros mais claros e determinados. Com isso, entender como os atuais gestores passaram a assumir as funções de gestão é importante para compreender como funciona o processo para a escolha do gestor na instituição.

O argumento de que as funções gerenciais devem vir por meio de indicação ainda é forte, pois são de confiança e, com isso, os gestores escolhidos devem estar alinhados com as estratégias organizacionais do gestor maior. No entanto, essa escolha deve acontecer, pelo menos, com parâmetros mínimos. Uma delas é o entendimento empírico que o gestor maior tem de que a pessoal indicada possui perfil para ocupar e desempenhar bem a função de gestão.

Os gestores entrevistados argumentam que seu ingresso se deu por meio de indicação em razão de possuírem algum conhecimento técnico na área, desta forma, acreditam que a indicação se deu por alguma análise e por mérito, conforme se observa nas falas de G3, G1, G6, G12, G13 e G14.

Foi um convite. Partiu um convite por parte do reitor, para assumir a função. [...] Eu já era um servidor que desempenhava minhas funções na divisão e eu acredito que foi por mérito, foi por mérito meu. [...] De que seja analisado o currículo a experiência profissional e outros valores. Que eu acho que o convite, digamos assim, é a cereja do bolo. Eu acho que tem todo um contexto de análise antes para poder você chegar num determinado ponto. Por já conhecer como estava sendo desenvolvido o seu trabalho lá. (G3)

Quando a pró-reitora chegou aqui e em conversa com a coordenadora. Elas conversaram e chegaram à conclusão de que eu poderia ser uma gestora [...] E a antiga gestora da divisão, conversou e indicou o meu nome. E por eu ter feito esse mestrado aqui, por eu ter participado de várias coordenações de cursos de capacitação. (G1)

Na verdade, foi um convite da gestão maior da universidade, o convite do reitor. E na nossa conversa, pelo que eu entendi, ele olhou o aspecto de qualificação, ele me considerou alguém qualificado. (G6)

Bem, na verdade foi uma indicação. Uma colega que estava saindo e aí ela buscou indicações junto alguns gestores da unidade. E aí esses gestores deram prováveis nomes e, dentre os nomes, citaram o meu. E aí ela entrou em contato comigo e eu demonstrei interesse. (G12)

Me colocaram nesse setor, eu sou o primeiro gerente desse setor e estou aqui desde

que foi criado. Fui convidado para ficar na gerência. Foi um desafio a mais para mim e aceitei. (G13)

No cargo de gerência que eu desempenhava, foi através do superintendente da época. Em visita ao setor sondou os perfis mais adequados para a gerência. Em uma conversa direta com ele, fui convidado a assumir. Já no cargo atual, fui convidado pelo reitor a ter uma conversa. Na verdade, uma, não, várias. 3, 4 encontros com ele. Sondando, não é? Ficou tentando conhecer a forma do meu trabalho, experiência que eu tinha. (G14)

O Gestor 2 afirmou que sua primeira experiência na função de gestor na UFPB ocorreu por indicação, assim que ingressou na Universidade, pois, foi levado em conta sua experiência prévia em uma área que estava precisando de um novo gestor.

Foi um momento que para mim foi mais desafiante, sem medo de assumir. E dentro do conhecimento que eu já tinha adquirido. [...] Olha para mim eu já cheguei aqui com uma bagagem boa pode-se dizer assim, porque quando eu estava na outra Universidade eu fui chefe lá em um período o qual a minha chefia precisou pedir uma licença por um determinado tempo e eu assumi a coordenação lá. (G2).

Ao trazer novas pessoas para a instituição, espera-se alcançar benefícios como a oxigenação do ambiente organizacional e, conseqüentemente, trazer uma nova visão para a organização (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Entretanto, deve-se observar previamente se essas competências estão alinhadas às necessidades que a instituição requer para a unidade em questão, no momento da indicação, já que as competências requeridas podem variar de uma organização para outra.

Para Pinto e Gomes (2012) a seleção não deve ser apenas um processo de classificação e exclusão e que por isso deve ter cuidado com os procedimentos adotados. Ainda assim, devem ser determinados critérios para a escolha e que as competências gerenciais são os melhores parâmetros para escolher o gestor público (LOPES *et al.*, 2020). De acordo com os entrevistados não foi possível perceber um padrão para realização do processo seletivo na escolha do gestor, de acordo com eles as vagas foram ocupadas a partir de indicação ou sugestão de colegas. Ainda de acordo com eles isso se deu em razão de possuírem o perfil adequado à vaga.

Contudo, a Gestora 7 afirmou que foi a segunda indicada, como se houvesse uma certa ordem de preferência para a ocupação da função. Nesse caso, o critério utilizado foi por

antiguidade do servidor do setor, pois a função foi oferecida ao servidor mais antigo do setor e ele negou, em seguida o convite para a ocupação da função foi direcionado a entrevistada, que já estava trabalhando no setor e vinha adquirindo certa experiência sobre as demandas.

Ele (o gestor que estava saindo da função) primeiro ofereceu a chefia a pessoa mais antiga do setor e ele não quis, ele não tinha interesse. E aí, com base no fato dessa pessoa mais antiga não aceitar, então ele decidiu me oferecer por ele achar que eu tinha perfil. Por causa dessa experiência que eu tinha e porque eu trabalhava com a conformidade de gestão lá no setor, que é uma pessoa que faz conferência de todos os processos, então. Eu também tinha uma noção geral de tudo o que acontecia lá dentro. Então eu fui o segundo nome natural, não o primeiro. (G7)

É preciso ter cuidado com parâmetros usados para a seleção. Considerar apenas o critério de antiguidade no setor pode não ser interessante para os resultados esperados. Pois para realizar uma boa escolha para a função de gestor, deve-se levar em conta a maior quantidade de critérios possível (GIL, 2007). E o critério de antiguidade pode ser um dentre os demais fatores que devem ser considerados.

Os entrevistados G2, G8 e G11, disseram que também foram indicados com base na experiência que foram adquirindo na medida em que foram substituindo o titular da função à época. Já eram servidores que participavam da rotina administrativa do setor. Funcionando como uma espécie de plano sucessório de carreira informal.

A partir do momento quando eu comecei a ser o substituto eu já fui adquirindo experiência na área [...] eu fui adquirindo as experiências, fui tendo domínio sobre toda a matéria e fui convidado a assumir o cargo. (G2)

Durante algumas férias da chefe da época, a titular, eu substituí por algumas vezes, nos períodos de férias, de ausência e ela foi observando. E quando ela precisou assumir um novo cargo me indicou para a chefia do cargo atual. (G8)

A antiga gestora do setor sempre me deixava na chefia, quando ela precisa se ausentar e terminou ela realmente saindo e passou a indicação do meu nome para o pró-reitor. E foi dessa forma, não teve um processo seletivo não. Ela achou que eu preenchi os requisitos de estar à frente do setor. E assim eu fiquei até essa data. (G11)

O plano sucessório para ocupação da função de gestor pode ser algo benéfico para a instituição. Ele ocorre de forma natural e inevitável, mas, para ele fazer parte dos processos institucionais, ele deve ser estruturado e com padrões determinados (DUARTE *et al.*, 2020).

Quando o servidor faz parte do setor e vai vivendo a rotina laboral, naturalmente ele vai adquirindo conhecimento e experiência sobre a demanda, desenvolvendo novas habilidades e o plano sucessório vai ocorrendo involuntariamente. Essa estratégia pode ser adotada para o processo de seleção dos novos gestores, desde que esteja predeterminado. Entretanto, os entrevistados relatam que foi algo natural, eles não afirmam fazer parte de um processo estabelecido na instituição.

Situação peculiar ocorreu com o Gestor 9, pois ele teve a oportunidade de escolher a função que poderia assumir, porque a sua superior entendeu que ele estava apto para liderar qualquer uma das unidades administrativas disponível.

[...] gostou, e aí me chamou conversar mais, entendeu? quais os planos e o que é que tinha que fazer. Eu como trabalhava como assessor antes, eu fazia o planejamento estratégico, tudo aquilo que a gente precisava dar continuidade, fazer. Neste período a gente, a gente já tinha em mãos isso, né? Então ela me convidou. Disse então 'pelo que estou vendo você é uma pessoa que domina muito nessa os processos de trabalho [...]'. Eu gostaria que você compusesse uma das coordenações e perguntou, qual eu me identificaria mais'. Na gestão passada eu substituí por duas vezes a coordenadora daqui no tempo. Então, por isso que eu tinha uma afinidade e acabei ficando. (G9)

Uma situação particular foi a relatada pela entrevistada G10. A alta gestão chegou até ela porque a própria agiu proativamente, entregando seu currículo nas unidades que tinha interesse em atuar. Quando a servidora entrou em exercício na universidade, mostrou interesse e foi aproveitada em uma unidade que a alta gestão entendeu ser adequada às suas competências.

*Quando eu passei no concurso da UFPB, **proativamente**, eu informei para todo mundo que eu conhecia, que era gestor, e principalmente dos setores que eu gostaria de ir trabalhar. Enviei meu currículo e informações para eles. Então eu recebi com mais ou menos 3 meses, eu recebi o convite de alguns gestores para assumir algumas funções. (G10)*

A entrevistada G10 disse ainda que foi selecionada para a função de gestão pois preencheu os requisitos para ocupar a função. Essa função era específica e, por isso, a vaga já estava desocupada há 6 meses e até então não tinha sido encontrado na universidade um servidor com os requisitos para ocupá-la.

Essa função específica tem toda uma regulamentação. Era uma função que já estava aberta há 6 meses e tem alguns critérios que precisariam ser preenchidos. Eu já tinha algumas certificações pela FGV nessa área. Então eu consegui preencher todos aqueles requisitos. Quando eu fui chamada para ser para entrevista, apresentei todas as certificações e aí eu assumi essa função. (G10)

A Gestora 10 comentou que passou por uma análise curricular e por uma entrevista na seleção para a função gerencial. Considerando a resposta dos demais entrevistados, a “entrevista” que a G10 relatou pode ser semelhante as “conversas” que os demais entrevistados informaram e, sua “análise curricular” ser a “experiência” que levou os gestores entrevistados a serem indicados.

4.1.2 Percepção dos gestores sobre o processo seletivo

Na entrevista, foi perguntado sobre a percepção dos gestores sobre a forma que é realizada a seleção para designar os gestores. E, dentre os interesses diversos, com parâmetros de seleção difuso e a relação de confiança, para o entrevistado G8, os candidatos fazem uma “autodeclaração de competências” e realizam sua “auto seleção” em ser competente para assumir a função de gestor.

E não existe também uma captação de pessoas que seja analisado e pessoas que tenham interesse. Eles se autodeclaram interessados, acreditam que possuem competências, mas as pessoas não são, não participam de um processo seletivo para se designar onde, para se descobrir onde estão, quem são as pessoas que querem assumir, o que tem essa competência, o que acreditam terem. Não existe, então é mais da base da indicação. É tua, é tu mesmo. (G8)

É possível verificar que os gestores assumiram a liderança dos setores de diversas formas. O que leva a entender que não há um padrão definido a ser seguido pela organização. Assim, os entrevistados G7 e G13, entendem que a ocupação das funções gerenciais ocorre por meio de indicação e gera uma percepção de não existir um processo seletivo de fato.

Eu acho que não existe um processo de seleção. Eu acredito que o que existe é, surgiu uma vaga, vamos ver dentre as pessoas que estão aqui há que estar a mais tempo e dentre as pessoas que eu me relaciono melhor, quem eu sei, quem eu quero que fique aqui e que vá aceitar. Então, eu não acho que isso é uma seleção. [...] Eu não acho que o que acontece hoje é uma seleção, então é difícil eu dizer o que pode mudar na seleção se eu acho que nenhuma seleção tem. (G7)

Pelo que eu sei, na universidade, os gestores, eles são escolhidos por indicação mesmo ou amizade. Acredito que seja isso que acontece. Eu não lembro aqui de ter visto uma seleção para gestor, uma seleção tipo um concurso. Basicamente, são pessoas que indicam outras. Eu não concordo com isso, mas o que é o que acontece. Pelo que eu sei, aqui na universidade inteira, não só aqui, mas em outros cantos por indicação mesmo. Geralmente do de uma pessoa que tem uma autoridade maior, então ela pode indicar alguém. Aquela pessoa simplesmente assume. (G13)

Em complemento, o entrevistado G8, disse não haver nenhum tipo de procedimento formalizado que caracterize como um processo de seleção para os gestores da UFPB.

Bem, pessoalmente falando da minha própria experiência. Eu acredito que precisaria melhorar muito. Na verdade, não existe nenhum programa, nenhum projeto, nenhum meio que analisa o perfil ou o currículo desses servidores, eles são praticamente indicados. Ai, dependendo do setor e da unidade, a gente não sabe como é o meio da indicação. Eu observo que não existe na verdade, um meio formal. (G8)

De acordo com Ribas *et al.* (2018) a administração pública brasileira ainda adota um padrão mais conservador para a escolha dos gestores. Contudo, o serviço público tem exigido cada vez mais padrões transparentes e isonômicos em suas rotinas gerenciais. Adotar critérios claros para a seleção dos gestores administrativos pode ser um facilitador para ajudar o dirigente máximo na indicação de um gestor mais adequado ao perfil que a atividade exige. Dar mais atenção para a seleção dos gestores se justifica pelo impacto que as ações gerenciais têm na organização (LOPES *et al.*, 2020)

Nessa perspectiva tradicional, o entrevistado G5 entende que a universidade considera, prioritariamente, a confiança para as indicações, mas, futuramente, podem ocorrer por meio do mérito e essa melhoria poderá ser benéfica para a instituição.

Eu creio que a universidade tanto lida com a parte do conhecimento de mérito, mas principalmente uma questão de confiança. Então, assim, eu acho que no futuro, sim, para incorporar isso que já existe hoje nas outras, será muito benéfico, para a gente. (G5)

Para Souza e Ribas (2021) a meritocracia ainda é o sistema mais próximo que a gestão pública consegue chegar para os gestores públicos. Contudo, Lopes *et al.* (2020) dizem que os critérios meritocráticos são determinantes para a autonomia pública, mas as competências gerenciais são necessárias para a liderança pública. Isso quer dizer, que devem ser adotados padrões claros e definidos, determinando quais os requisitos os gestores devem possuir para uma liderança pública efetiva. A partir de então, dar condições para que os candidatos se desenvolvam e concorram as vagas com parâmetros mais transparentes.

A definição dos critérios de seleção é indicada para que não ocorra situação semelhante como o entrevistado G14 relatou. Uma situação que não foi bem-sucedida na escolha do gestor.

Que é um caso que já aconteceu aqui. Servidores que não conhece nada são colocados lá e demora muito tempo para conseguir compreender como as coisas funcionam. E fica mais na base da percepção que o gestor maior. Quando acerta as coisas fluem bem, mas quando essa percepção, por algum motivo acaba escolhendo uma pessoa que não é do perfil adequado. Ai os setores eles saem bastante prejudicados. Como eu já vivi isso na pele. (G14)

O processo seletivo é uma ferramenta que visa minimizar as distorções e favorecimentos nas designações (SOUZA; RIBAS, 2021). Ele deve fazer parte dos procedimentos da gestão de pessoas, para fortalecer as instituições, para que suas atividades tenham continuidade e não aconteçam situações como a relatada acima. A organização deve sempre ter o objetivo de alcançar seus resultados (ALESSIO; PACHECO, 2015). Logo, o processo seletivo é uma ferramenta para ajudar no alcance de seus objetivos e minimizar as inconsistências.

Os entrevistados G4, G9, G12 e G13, também não apresentaram nenhum processo de recrutamento para que sejam encontrados candidatos que tenham interesse em assumir a vaga. Assim como não existem procedimentos para averiguar se o indicado possui, de fato, as competências necessárias para assumirem as funções de gestão. Entretanto, para encontrar o candidato adequado, a seleção é a melhor estratégia para a organização (MARCONI, 2005).

Assim, a gente não tem uma escolha de fato em que observe a competência, a formação das pessoas e aí isso tem suas dificuldades. Você tem é nesse contexto não quer dizer que apareçam pessoas. (G9)

Eu acho um pouco errado. Pois é muito por indicação, sem ver as qualificações. Assim, pelo que eu vejo em grande parte dos setores por onde eu ando. (G4)

Então, eu acho que a gente poderia ter uma forma de avaliar o perfil para os cargos de chefia. Porque as pessoas, às vezes, ela já tem um conhecimento técnico, mas elas não detêm em outras habilidades, habilidades de relação aos humanos e às vezes ao contrário. Ela tem habilidade de relações humanas, mas não tem a competência técnica para assumir aquele cargo. Então acho que alinhar esses: é muito importante. (G12)

Eu pessoalmente não concordo da forma que acontece, você termina perdendo pessoas que têm capacidade de fazer uma gestão muito melhor do que outras. Não tem perfil para aquilo. (G13)

Os critérios de seleção parecem ser subjetivos e, para minimizar as subjetividades, Gil (2007) diz que para a realização do processo seletivo, devem ser consideradas a maior quantidade de competências possíveis para não comprometer as ações institucionais. Como a do entrevistado G14 que disse que há uma grande probabilidade da gestão dá errado com base na forma como os gestores administrativos ingressam na função atualmente, já que são indicados por meio de padrões desconhecidos.

Sim, eu diria as formas que ela é feita hoje, a probabilidade de dar errado, é grande. Na forma de seleção, porque não existe assim, normatização de critérios. Análise de currículo, pelo menos assim. O reitor, ele tenta ir pelo critério técnico, mas eu estou falando institucionalmente. Não existe regras claras, como se torna um gestor aqui dentro. Pelo menos se existe, eu desconheço. (G14)

Eu simplesmente acho que não existe um critério tão objetivo. É mais antiguidade, pessoas mais antigas e pessoas que tem bons relacionamentos com a gestão anterior ou com a chefia que escolhe quem vai substituir. (G7)

A subjetividade no processo seletivo não é o mais indicado, já que não há padrão e transparência nas decisões que levam a seleção do gestor. Souza, Paixão e Souza (2011), esclarecem que a objetividade do processo seletivo traz mais segurança para a instituição, além de diminuir os custos, ser mais assertivo e não se apoiar apenas na intuição, como no caso relatado.

Essa falta de parâmetro parece causar um desconforto entre os gestores. Há uma percepção pelos entrevistados G2 e G9 de que essas indicações ocorrerem por meio político. Provavelmente, esse é o motivo que causa impressão desfavorável a respeito do processo seletivos dos gestores na universidade. Essa percepção vem da longa cultura do patriarcado que a gestão pública possui. Para Souza e Ribas (2021), na gestão pública existia muito favorecimento na indicação do gestor em relação a diversos interesses e como consequência

trazia prejuízo a finalidade pública.

A gente sabe que todo cargo de confiança é um cargo político, é um cargo de indicação [...] A gente sabe que os conchavos políticos existem e que há um jogo muito grande de interesse perante esses cargos e a indicação prevalece para assumir determinados cargos. (G2)

Digamos assim, as que dependem da atividade meio, elas perpassam por essa questão política. Ou seja, você tem o Reitor, que ele tem uma base. Essa base vai escolher os cabeças e os cabeças vão escolher os seus. Obviamente passa sempre por uma questão de relação de confiança. Então eu acho isso muito complicado. Porque nem sempre eles, ou seja, nem sempre essa pessoa, ela tem de fato o conhecimento. E muitas vezes também, ela tem uma certa dificuldade relacional com as pessoas. Então, assim, eu acho muito complicado esse processo. (G9)

É pacificada a relação de confiança que o gestor deve ter com a alta gestão e, por isso, o gestor maior deve ter autonomia para nomear o gestor que entenda estar alinhado as suas estratégias organizacionais (BERGUE, 2020). Com isso, o entrevistado G6 acredita ser correto que as funções de gestão sejam ocupadas por indicação. Porém, logo em seguida, ele complementa que antes que ocorra a indicação, seja interessante a aplicação de alguma ferramenta de seleção em complemento a indicação.

Eu acho que em considerando que o cargo de gestão ele é um cargo de confiança. Eu acredito que o fato de ser por meio de uma indicação é até aceitável. Mas se você olha do ponto de vista, se você busca uma melhora, digamos assim, nesse processo de seleção eu acho que algum tipo de teste ou algum tipo de seleção poderia ser aplicado em adição né? (G6)

Existe certa discricionariedade para que a alta gestão selecione os gestores administrativos para as funções de acordo com a conveniência institucional. Entretanto, determinar critérios para a seleção com base nas competências pode ser uma estratégia eficiente para os resultados institucionais, pois a administração pública deve sempre buscar a finalidade institucional. Ribas *et al.* (2018) ainda ponderam que, mesmo a indicação ocorrendo após a seleção, ela pode continuar seguindo a linha conservadora. Seguindo nessa perspectiva, a entrevistada G4 sugere que sejam adotados procedimentos para que a ocupação das funções de gestão deixe de ser apenas por indicação.

É deixar de ser meramente por indicação. De ser porque conhece uma pessoa que já trabalhou com uma pessoa e ser um critério técnico. De ser a pessoa que tem as competências necessárias para ser gestor daquele setor, e não um porque tal pessoa indicou, e não porque é amigo de tal pessoa que deve assumir a posição. Então eu acho que tem que ter qualidades técnicas para o setor específico. (G4)

Corroborando com essa reflexão, Andrade e Ckagnazaroff (2018) relatam sobre a importância de que o gestor máximo deve indicar uma pessoa dentre as que foram selecionadas previamente no processo seletivo. Isso quer dizer, que um procedimento não invalida o outro, eles se complementam em prol de um resultado mais efetivo na busca de um gestor competente para a organização.

Partindo desse entendimento, desde 2019, o governo federal vem publicando diversos decretos, determinando critérios mínimos para a seleção dos gestores. O art. 20, decreto nº 10.829/2021, propõe o processo de pré-seleção. O decreto faz a distinção entre o processo de seleção e pré-seleção, justamente por entender que as funções do Governo Federal são de confiança e, por isso, a decisão da pessoa selecionada para assumir a função de gestão será do gestor máximo da instituição. “A autoridade responsável pela nomeação ou pela designação poderá optar pela realização do processo de pré-seleção destinado a subsidiar a escolha” (BRASIL, 2021).

Tem que sempre ter essa questão da indicação também, porque são cargos de confiança. Então é importante a indicação, mas também a publicidade do processo, de forma que pessoas, várias, possam concorrer e apresentar suas competências, através de currículos, de entrevistas. (G10)

A partir dali o critério de confiança seria aplicado, mas em cima de um rol de servidores que já tivesse uma capacitação prévia nessa área. (G6)

Deve ser realizado todo o processo seletivo para encontrar os candidatos mais indicados a vaga, porém, a decisão final será do gestor maior. Entretanto, para que o processo de seleção de gestores seja implantado na Universidade, os entrevistados G2 e G9 sugerem que a alta gestão compreenda a importância desse processo, se sensibilize e entenda a sua importância para os resultados institucionais.

Ó o que precisa realmente é que chegue à sensibilidade para aqueles que estão à

frente dos cargos do primeiro escalão. Se eles tiverem uma visão de futuro e se eles tiverem um entendimento e um olhar que quem faz é a universidade, em termos de trabalho operacional, são os técnicos administrativos. E eles, os técnicos, passarem a assumir os cargos de gestão dentro da universidade, a universidade ela cresceria mais. Mas para isso seria necessário que a alta administração desenvolvesse e instituisse um processo seletivo para assumir os cargos de gestão da universidade. (G2)

E aí é uma coisa que eu sei que vai fugir até na esfera da própria pró-reitoria de gestão de pessoas, porque ela sozinha não tem força para isso. É preciso que o reitor compre essa ideia e isso tem que ser feito. Ou seja, um convencimento. Se chegar alguém com esse convencimento para ele, para que ele ou próximos futuros. Enfim, que não seja algo político, mas que seja algo institucionalizado. Vamos criar, ah, está com dificuldade de criar, sei lá, de repente fazer uma resolução, vamos fazer uma resolução criando um programa de formação de gestores na UFPB. Quem sabe não seria um caminho que a gente de fato institucionalizar algo. Um programa de certificação legal é a gente já tem, os sistemas, têm os meios. Temos. Eu acho que nós temos a própria da casa. É muito boa para formar gestores. (G9)

Deve vir da alta gestão a autorização para o desenvolvimento do processo seletivo. Após a autorização, o primeiro ponto a ser realizado é o planejamento da seleção e, com base nos objetivos organizacionais, definir as competências e o perfil desejável do candidato. Para tanto, deve-se realizar o mapeamento das competências requeridas para o gestor, identificando as lacunas existentes para o alcance dos resultados. Com essas etapas definidas e alinhadas com a alta gestão, a instituição tem potencial para realizar uma seleção efetiva em busca de um gestor competente e alinhado as estratégias organizacionais. Como foi sugerido pelos entrevistados G2 e G13.

Na minha visão, seria interessante a gente ter o estabelecimento de critério para isso. Pelo mérito, pela formação, pela bagagem que a pessoa já carrega mediante aquele cargo que poderá assumir. (G2)

Como poderia ser o processo de seleção de pessoas para... Acredito que se a progep fizesse algum tipo, de abrir algum edital, um concurso que pudesse mensurar... Talvez via currículo mesmo. Talvez currículo associado a alguma outra ferramenta de conhecimento, pudesse ajudar para dar oportunidade para todos. (G13)

Considerando que a seleção é diferente para cada função de gestão e que as competências podem mudar, o processo deve ser revisado sempre que surgir uma vaga e for realizar um novo processo seletivo. Sempre realizando um novo estudo, mapeando as competências pertinentes para cada situação e momento.

Para a seleção dos gestores administrativos da UFPB, o recrutamento pode ser realizado

pelo banco de talentos. Ele é uma ferramenta que oportuniza o processo, com informações relevantes e detalhadas sobre o perfil profissional dos servidores, que pode ser consultado para promover uma nova alocação (ALMEIDA *et al.*, 2018). O currículo já estaria no Banco de Talentos para futuras vagas. A universidade já possui essa ferramenta, como informado pela entrevistada G1, porém, atualmente ela não é eficaz, pois não há estímulo para seu uso.

Há pessoas que a gente tem no banco de talentos aqui e lá a gente consegue visualizar os cursos que aquelas pessoas realizaram, a formação. Então acho que a partir daquilo ali poderia existir um convite de uma de uma entrevista, algo nesse sentido. Eu acho que isso aí seria muito benéfico, muito inovador. [...] E aí eu digo que realmente não existe uma política de incentivo. A atualização desse currículo, deveria ter, mas não tem ainda. (G1)

A análise dos currículos contidos no banco de talentos pode ser uma das etapas do processo seletivo. Pois lá é possível ter um parâmetro inicial da qualificação do candidato à função de gestão, como foi dito pelo Gestor 13.

Você só sabe realmente o que isto é bom ou não se ele tiver um currículo que demonstre que ele realmente foi bom. Então, currículo que você tem mostrado que a pessoa passa por uma equipe, que você trouxe resultados. (G13)

Os entrevistados G3 e G10, trazem exemplos de outras instituições que já realizam o banco de talentos para a seleção dos gerentes, como os bancos. Com isso, constata-se que o processo seletivo é uma ferramenta possível de aplicação e que vem ganhando força em outras instituições públicas.

Um exemplo eu vou dar que acontece muito, que são gerentes de banco que passaram no concurso da Caixa Econômica e do Brasil. Lá você tem um banco de gerentes possíveis candidatos para assumir um cargo de gerência. Então acho que isso aí poderia ser uma iniciativa interessante aqui. Ponto de vista chefia você tem no banco de dados possíveis candidatos e quando o reitor ou o pró-reitor está pensando em designar uma chefia para tal canto. Olha, tem essas pessoas aqui que se inscreverem no banco, talvez até colocar um processo seletivo para ver se de fato aquela pessoa tem as atribuições e competências que são necessárias para desempenhar aquela função. Eu acho que isso seria uma iniciativa interessante. (G3)

Eu já trabalhei no Banco do Brasil, que já estava num patamar ainda mais avançado. (G10)

Outra etapa para a seleção do gestor é a entrevista. Segundo Almeida *et al.* (2018) a entrevista é uma etapa importante no processo seletivo, pois ela facilita a seleção, podendo identificar competências comportamentais. Apesar da correlação entre entrevista e conversa, não deixa de ser um fato positivo, uma vez que nesse momento será possível ter uma ideia do comportamento do candidato. Porém, sugere-se que a entrevista seja realizada por um profissional com conhecimentos técnicos para aplicar essa ferramenta, para levar em consideração determinados critérios que devem ser observados.

Como parâmetro para a identificação dos candidatos mais qualificados, uma sugestão dada, pelo Gestor 6, é que para cada um desses critérios deve ser definida uma pontuação. Ao estabelecer a pontuação previamente, também torna o processo seletivo mais transparente e isonômico e, com isso, apresentar definições mais meritocráticas na escolha do gestor administrativo. Seguindo esse raciocínio, Berto (2010) afirmou que realizar a seleção por competência, define os indicadores, podendo mensurar as competências e diminuindo a interferência humana.

Algum tipo de ranking, de pontuação entre os servidores, poderia ser criado e levado em consideração algum tipo de prova, algum tipo de curso. Na área da administração, na área da gestão, poderia ser exigido como pré-condição, né? ou como condição adicional a ao fato de você ser dá confiança do gestor. Acho que é importante. (G6)

A finalidade do processo seletivo por competência para gestores é encontrar o gestor mais competente de acordo com as necessidades que a função exige. Para tanto, essa seleção deve ter ampla publicidade a fim de recrutar bons candidatos. E, em atendimento aos princípios administrativos, com o intuito de tornar o processo seletivo mais transparente e impessoal, deve ser dada ampla publicidade, para que todos os servidores tenham conhecimento e possam se candidatar. Como foi sugerido pelos entrevistados G10 e G12.

Eu acredito que o que precisa ser aperfeiçoado é a questão mesmo da transparência. Ela podia ter uma maior publicidade. Assim você tem um processo seletivo, tem uma comunicação maior, que várias pessoas pudessem participar. Eu acho que poderia ter ações, a partir da própria progep, de quando surgisse uma vaga publicar. E aí as pessoas, elas se inscreverem e passam por uma seleção pública. (G10)

Eu acredito que para a gente ter um aperfeiçoamento no processo de seleção dos gestores, seria justamente tirar a pessoalidade. Porque eu acredito que, de alguma forma, a pessoalidade acaba tendo uma grande influência para assunção de chefias.

Então ter um olhar mais técnico para a questão das chefias seria muito importante. (G12)

A administração pública deve seguir seus princípios: da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Quando executa todas as etapas para a seleção dos gestores públicos, os princípios se fazem presente. A legalidade vem com o documento edital, além de atender as orientações contidas no Decreto nº 10.829/2021; a moralidade, na intenção de encontrar um gestor que preste um bom serviço público; impessoalidade, quando passa a analisar competências e não considerar as relações pessoais; publicidade, dando ampla publicidade e transparência ao processo seletivo e; a eficiência, pois busca o gestor competente que proporcione bons resultados a instituição.

Assim como no processo seletivo para o ingresso de novos servidores nas instituições públicas, o edital é um meio de comunicação amplo e transparente. Tão grande a sua importância, é conhecido como a “Lei do Concurso” (BORGES, 2009). Nele devem estar contidas todas as regras e exigências para a participação do processo seletivo dos gestores como: período e local para se candidatar, requisitos, competências requeridas, etapas da seleção, resultado e outras informações pertinentes. Assim como o entrevistado G2 diz que já está sendo realizado em empresas públicas.

O grande desafio para que venha atrair esses candidatos é como hoje a EBSEH faz. A EBSEH agora ela publica um edital para assumir cargos de função. Então se tivesse essa política através de um edital para se tornar se tornar isonômico, transparente, seria bem mais interessante. Mas é um desafio muito grande em meio ao sistema político que a gente vive, desenvolver esse tipo de política. Até porque a partir de um edital há uma análise curricular e nessa análise curricular pode até ter outros testes como entrevista e tudo mais. (G2)

Os entrevistados G5 e G7, lembraram que o Governo Federal também vem implementando o processo seletivo para a ascensão aos cargos de gestão. Vários decretos vêm sendo publicados sobre esse assunto, além de um esforço que a ENAP tem realizado para disseminar a cultura da seleção dos gestores nos órgãos públicos federais.

Hoje eu vejo que existe através do sistema de governo, processos seletivos através de edital com a pontuação, critérios objetivos e outras coisas. Então assim, eu acredito

que é no futuro igual ele pode e algumas universidades já incorporam esse tipo de seleção. Podem incorporar esse tipo de processo seletivo para a nomeação de chefias. (G5)

Uma seleção, por exemplo, é o que está acontecendo agora. Com esses índices, editais do Ministério da Economia. Eles abrem uma vaga, pessoas se inscrevem, tem um currículo que é mostrado. Existem critérios de pontuação. Isso é uma seleção. (G7)

A entrevistada G8 fez um breve resumo de como deveria se dar o processo seletivo e quais as ferramentas podiam ser usadas na UFPB.

Ele precisa ser criado primeiro. Precisa ser criado uma formação processo seletivo, talvez um curso de formação, e as pessoas mais habilitadas ou que fossem se desenvolver. Se tivesse um nível de desenvolvimento maior, ficassem como futuros chefes de possíveis unidades. Talvez assim, na minha cabeça, na minha sugestão por centro, por unidade, por atividade, por tipo de atividade, aquela formação para gestores e aí as pessoas habilitadas, que obtivessem êxito na formação. Seriam previamente indicadas para assumirem cargos de gestão eu acho que funcionaria, talvez um pouco melhor do que como é hoje. Que inexistente, praticamente. (G8)

O entrevistado G14 sintetizou qual seria a finalidade institucional para a aplicação do processo seletivo. Uma vez que, para existir um processo seletivo, deve se determinar os critérios técnicos e comportamentais requeridos para o gestor, com base na descrição das competências exigidas para o desenvolvimento da função. A partir daí, descrever o perfil que a organização necessita para a realização da seleção. Com esses padrões determinados, o processo se torna mais transparente, minimizando o viés subjetivo que a seleção poderia ter.

Acho que esse caminho devia ser mais trabalhado. Regras claras de como alcançar um cargo de gestão aqui dentro e que levasse em conta critérios técnicos, comportamental, critérios de personalidade, de comprometimento. Como é de praxe em seleções da iniciativa privada. Tentar minimizar uma escolha equivocada. Ter a descrição do perfil. [...] Definir institucionalmente para que de repente um gestor futuro. Por exemplo, não vou botar outra pessoa que não é da engenharia para tomar conta da engenharia. Então evitaria de repente, escolhas equivocadas. (G14)

A gestão pública está parecendo cada vez mais com as empresas privadas (SKORKOVÁ, 2016). A seleção por competência é uma estratégia oriunda do modelo gerencial. Observa-se que, apesar das diferenças, ele se apoia em parâmetros das empresas privadas, além das atribuições dos gestores públicos como agente propulsor das mudanças

(ANDRADE, 2021). Por isso, a correlação que o Gestor 14 fez para a promoção do processo seletivo em um órgão público.

De acordo com Pinto e Gomes (2012) a seleção deve promover o desenvolvimento das pessoas. Seguindo esse pensamento, o entrevistado G2 fez uma reflexão muito válida a respeito da importância do processo seletivo para os cargos de gestão administrativo.

Isso chamaria de valorização do capital humano que ela tem que é um capital muito preparado capital com uma capacidade muito grande, mas que não é bem aproveitado. Já tem muitos técnicos que estão em determinadas situações que é desmotivante, porque sabe que não terá oportunidade. Então assim se fosse instituído um processo seletivo [...] (G2)

Partindo da análise das respostas dos entrevistados sobre a temática, percebe-se que a seleção de gestores por competência traz diversos benefícios para a organização: credibilidade, com parâmetros claros e definidos; efetividade no serviço; desenvolvimento institucional; entre outros. Por outro lado, os servidores podem visualizar perspectiva de crescimento e se motivar a desenvolver competências individuais para concorrer as funções de gestão e aplicar suas competências em busca de melhores resultados para a universidade.

4.2 FORMAÇÃO DE GESTORES

As competências são necessárias e estão presentes em todas as etapas da vida profissional do servidor. Para acompanhar as tendências e as constantes mudanças na administração pública, o servidor deve aperfeiçoar as competências já adquiridas, bem como, desenvolver novas atribuições. Acompanhando essas transformações, a gestão pública tem investido em mecanismos institucionais para aumentar a qualificação e o aperfeiçoamento dos gestores públicos, com o objetivo de aumentar a capacidade administrativa e enfrentar as crescentes complexidades dos órgãos públicos (SOUZA, 2002).

O desenvolvimento de competências individuais dos servidores ajuda a organização a se desenvolver e alcançar melhores resultados. Nesse momento deve haver um esforço tanto do servidor, como da organização em proporcionar ferramentas para que o servidor se motive para buscar desenvolver novas habilidades. A capacitação e o desenvolvimento para as funções de

gestão da UFPB apareceram como o ponto alto das entrevistas, sendo um dos pontos de saturação. O entrevistado G9 disse que a falta de padronização no processo seletivo pode repercutir nos resultados da Universidade.

Acho que a instituição ela tem que focar em situações que precisam de fato ser trabalhadas. E para mim, uma dessas seria isso, formação de gestores. Isso é fundamental para quem deseja, ou seja, profissionalizar cada vez mais ou melhorar a eficiência, que ficasse cada vez melhor o serviço prestado pela instituição. Porque com as condições que a gente tem hoje, por exemplo, com o nível de desinformação que muitos setores têm com até com a falta de padronização desses setores, então tudo isso perpassa pela falta de capacitação, falta planejamento integrado. Então assim, tudo isso é conhecimento que precisa ser aprendido, que precisa ser estimulado na instituição, não é? Então é muito complicado. (G9)

As instituições públicas devem disponibilizar ações que promovam o desenvolvimento das competências gerenciais, pois o gestor é o agente público de transformação (SILVA; BISPO; PEREIRA, 2021). Como foi explanado pelo Gestor 9, a falta de capacitação repercute de várias formas na universidade, pois que é por meio dela que os gestores podem desenvolver novas competências e, por consequência, criar estratégias para o desenvolvimento institucional. Quando o gestor não se desenvolve, a instituição também fica parada no tempo, realizando atividades arcaicas, já que não há pessoal competente para promover transformações.

Com a falta de capacitação, os entrevistados G8, G13, G6, G11 e G9, disseram que tiveram dificuldades em habilidades básicas para a função de gestão. Como consequência, eles dispõem tempo e energia em desenvolver habilidades à medida que as demandas vão surgindo e exigindo atitudes dos gestores e, por sua vez, diminuindo a eficiência administrativa. Os entrevistados relataram ter uma grande dificuldade na condução das suas rotinas gerenciais, por falta de preparação para desenvolver as competências essenciais de liderança. Por isso, o aprendizado vai sendo realizado nas experiências do dia a dia, “*pela dor*”, dito pelo entrevistado G11 ou “*na tentativa erro*”, como disse o entrevistado G6. Aprendendo todos os dias com os erros cometidos por falta de conhecimento.

A gente está em busca contínua da melhoria, cada dia, todos os dias, mas não existe nenhum procedimento formal ou formalizada se seguir, não. A vivência mesmo no dia a dia, na prática. (G8)

Basicamente, tenho aprendido a cada dia. Eu não fiz nenhum curso para ser gestor, fui colocado. Eu não tinha experiência como como líder e não fui treinado para ser

líder. Mas é, eu tenho aprendido a cada dia depois desses 5 anos, eu aprendi bastante. (G13)

Na prática, na tentativa erro, né? Tentando tornar melhor cada vez que um processo voltava, por exemplo, pela falta de um elemento que para mim era desconhecido. Eu tentava suprir essa lacuna e ali eu já ia aprendendo da próxima vez eu já sabia como fazer. Mas foi na tentativa erro né? (G6)

Não existe capacitação para gestor. Novamente, se existe, eu desconheço. Não tem nenhum manual interno de como você ser gestor. É no interesse próprio de você buscar para o seu problema e tentar resolver. (G11)

Quando eu fui assumir eu disse que não sei nem como é que faz um projeto, como é que eu vou ser diretor de um negócio que você tem que saber como faz o projeto e tal. Então espera aí, vamos primeiro pegar esse conhecimento e beber. (G9)

A atividade de liderança possui suas particularidades e especificidades, além de repercutir nos resultados institucionais, por isso, a organização deve dar atenção especial aos gestores. Reisch (2019) esclarece que a capacitação gerencial e a qualificação para a execução das atividades são necessárias devido à complexidade de atribuições inerentes ao cargo de gestão. Quando o servidor não desenvolve as competências gerenciais, ele fica limitado.

Para Reisch (2019) o processo de aquisição de competências é similar ao da formação do conhecimento, porém existe uma diferença fundamental: é convencional que o conhecimento venha através da educação formal, já o desenvolvimento das competências não segue esse caminho. É possível confirmar essa afirmação no relato da entrevistada G12. Ela acreditou que o conhecimento que tinha por sua formação acadêmica era suficiente para ser gestora, mas viu que na prática não é bem assim.

Levou um tempo, porque apesar de ser um setor em que tem a ver com a minha formação de administração, mas era um setor em que eu não vinha dentro dele. Eu vim de outra unidade e aí eu literalmente caí de paraquedas. (G12)

Por outro lado, os entrevistados G6 e G14, disseram que, por estar perto das atividades teriam competências para ser gestores, mas quando se tornaram gestores perceberam que não tinham tanto conhecimento gerencial para o desenvolvimento das rotinas laborais como imaginava. É fato que a aprendizagem informal por parte dos servidores tem um papel relevante no desenvolvimento das competências, mas o processo formal está interligado e deve ser considerado nesse momento (REISCH, 2019). Isso quer dizer que não basta o servidor estar

acompanhando diariamente as atividades e acreditar que esse aprendizado informal seja suficiente para desenvolver competências gerenciais. Ela por si só, não dá todo o conhecimento necessário, por isso, a formação formal também é importante na aquisição das competências.

Olhe no início foi muito sofrido. Os primeiros seis meses foram muito desafiadores exatamente pela falta que eu senti na prática dessa experiência inicial. É a primeira vez que eu que eu assumo um cargo de gestão. Então por mais que eu tivesse uma visão, compreendendo mais ou menos como era, como eram as rotinas. Mas uma coisa é você estar próxima, outra coisa é você ter que tomar decisões. (G6)

Então, mesmo eu sendo daqui de dentro, mas ainda assim foi difícil. Um monte de coisa nova que não tem contato, então vai aprendendo durante a execução do dia a dia da função. (G14)

Assim como a cultura do aprendizado deve ser estimulada. As organizações devem propiciar um ambiente favorável ao aprendizado, com a finalidade de motivar o servidor a buscar o desenvolvimento (REISCH, 2019). O Gestor G3 disse que para o processo de aprendizagem e com a falta de apoio organizacional, a equipe das unidades administrativas passou a ter um papel fundamental apoiando o gestor.

O processo de desenvolvimento, eu posso dizer que foi cem por cento prática. Foi cem por cento na atividade, se juntando com a equipe para poder chegar num denominador comum em várias em várias atividades. [...] Não tive nenhum curso que me mostrou toda essa parte. (G3)

Todos os entraves dos gestores repercutem nos resultados institucionais. Assim, a organização deve incentivar seus servidores a se desenvolver e adquirir novas competências gerenciais, caso tenham interesse em ser um gestor. Para tanto, o órgão deve realizar o mapeamento das competências requeridas, considerando a finalidade e objetivos institucionais, para, a partir de então, promover as capacitações necessárias para o desenvolvimento das competências mapeadas.

Considerando os impactos organizacionais, orienta-se que a cultura da aprendizagem gerencial não ocorra apenas quando o servidor já estiver em tal posição, mas antes do seu ingresso na atividade de liderança. Para que o gestor seja selecionado já com determinadas competências, Carvalho *et al.* (2009), dizem que a identificação das competências orienta na

construção dos currículos e os objetivos desejáveis, buscando superar as intercorrências existentes entre a oferta dos cursos e as competências que necessitam de desenvolvimento. Após o relato das experiências sobre a falta de educação formal ou capacitação para assumir as funções de gestão e terem que aprender sobre suas atividades na prática, os entrevistados: G4; G8; G9; G11 e G13, reconheceram que a capacitação dos servidores antes de assumirem as funções é fundamental.

Antes de você assumir uma posição de liderança, você tem que estar capacitado para isso. Então eu acho que deveria ter algum curso de capacitação. É para você poder ser gestor de alguma coisa, então alguma preparação, algum nível de instrução. Para que você entrasse, não com experiência, mas capacitado para isso. (G4)

Se houvesse pelo menos um preparo mínimo, um curso, uma formação para que esses gestores pudessem fazer essa formação antes de ser designado, de assumir efetivamente o cargo de chefia, seria bem importante. (G8)

Acho que era um sonho. Que a gente tivesse na instituição de fato um programa que fosse levado a sério. Formação de estudos, né? E que a indicação dos gestores aqui fosse de fato primeiro passando por um processo desses gestores. Independente do cargo que ele fosse assumir. (G9)

É primordial que tivesse realmente algum teste, até mesmo algum desenvolvimento, alguma capacitação, algum treinamento, alguma orientação, para que a gente pudesse assumir a chefia. (G11)

Eu acho que todas as pessoas que pensassem ser líderes, deveriam passar por um curso antes. [...] Pelo menos um curso de curto período, mas que pelo menos abrisse um pouco a mentalidade não é do que é estar ali na liderança. Acho importante isso aí. (G13)

O entrevistado G13, acredita que os gestores têm dificuldade para desenvolver suas competências porque não se prepararam para exercer a função. Esse relato pode ser justificado pela falta de estímulo ao desenvolvimento e faz com que o servidor não se motive a desenvolver as competências para a atividade de gestão. E, por consequência, o servidor selecionado foi pego de surpresa.

Eu acredito que muitas vezes a gente não se prepara para ser líder porque você não pensa que vai ser líder, entendeu? Foi meu caso, eu nunca pensei. Mas eu fui colocado ali, surgiu uma oportunidade, eu assumi. (G13)

Da mesma forma, o Gestor 1, entende que essa dificuldade de desenvolvimento dos

gestores, é perceptível também a falta de incentivo para capacitação de quando já estão na função, tanto no conhecimento técnico, como no comportamental para saber lidar com as diversas situações. O desenvolvimento das competências deve ser contínuo. As competências são fundamentais para o desempenho das unidades organizacionais, mas é preciso lembrar que a organização é um organismo em constante mudança e os gestores devem acompanhá-la.

Quando os gestores estão nas suas devidas funções, eu também acho que é. Não existe uma formação daquele gestor, não existe a capacitação. A gente não tem tempo, para que a gente possa estudar, buscar, inovar no nosso trabalho. (G1)

Diante as dificuldades de capacitação e desenvolvimento, os gestores buscam adquirir conhecimento por iniciativa própria: “foi por interesse próprio de buscar” (G11). Essa atitude é importante, contudo, quando não é percebido incentivo por parte da organização pode desmotivar os gestores, como foi dito pelos entrevistados G3 e G11.

Não tive nenhum curso que me mostrou assim toda essa parte. Pelo menos a parte operacional. Parte administrativa aí a gente já consegue na internet ou em curso que possa fazer. [...] Agora a parte operacional não. Operacional a gente só na prática mesmo que tem, eu acho que é até um defeito nos nossos cursos, é a ausência de a exploração dessa parte operacional. (G3)

Às vezes a gente, como chefe, não sabe nem como tratar e tem que, muitas vezes, ir à Progep, procurar conversar com alguém que diga o que é que eu faço com esse servidor. [...] Eu acho que a gente precisaria pegar as chefias e dar uma capacitação, dar uma reciclagem nessa questão de liderança, tratamento interpessoal. (G11)

Na ausência do gestor que os estimulasse, muitos entrevistados G1, G2, G3, G5 e G13, relataram que, com sua curiosidade, foram buscando seu próprio conhecimento. E, por isso, adquiriram as competências que entenderam necessárias para assumirem as funções de gestão que ocupam atualmente.

Eu sou muito curiosa. Eu adoro fazer curso, então assim, independente da questão do cargo, eu sempre fiz. Voltados para essa questão de liderança. [...] Então assim, de certa forma, eu me informei, não com a intenção, mas talvez se eu olhasse de uma forma mais precisa para tudo isso, foi a gestão de carreira que eu fiz. Sem querer, mas eu fiz. Eu não fiz de forma estruturada, mas fiz. (G1)

Essa experiência eu também corri atrás. Eu sou curioso para aprender um

determinado processo de trabalho e eu me empenho muito. Eu sou muito perfeccionista e detalhista e isso tudo contribui para que saia uma gestão mais estruturada. Então assim, hoje em termos de competências, foi um know-how que eu consegui adquirir com o passar do tempo e estou trazendo comigo isso. Eu me debrucei muito nas leis no fluxo de trabalho que a gente trabalha muito com legislação então me debrucei muito e fui entendendo fui estudando fui perguntando. (G2)

Eu já tinha uma noção do que eu queria aprender, todas as atividades que a gente executa. Não queria só aprender o aspecto de controle contábil, uma vez que ela é da minha área. Eu sempre quis, me interessei por todos os aspectos. (G3)

Eu fiz vários cursos, inclusive pelas escolas do governo. [...] A maioria dos cursos, pela ENAP e pela ESAF. Inclusive um curso específico que a permissão era só para servidores lotados em Brasília e eu consegui uma autorização especial para participar. (G5)

Para mim foi muito bom, um aprendizado muito grande. Mas assim, depois que eu entrei, eu procuro me aperfeiçoar um pouco na nessa área de liderança. Lendo livros de administração e que falam de liderança, estou fazendo algum curso da área. (G13)

Para o entrevistado G10, estar aberto para o desenvolvimento também é fundamental para o gestor:

a gente está sempre aberto para aprender mais. Porque o líder, o gestor, ele tal tem que ter essa abertura de ser um servidor que está sempre buscando aprender mais e se transformar. (G10)

O aprendizado deve ser algo constante, sempre buscando melhorar, aprender, se desenvolver. Pois a organização e o indivíduo são organismos que estão em constante movimento e transformação. Os entrevistados G2, G3 e G7, ressaltaram a importância não só dos cursos de capacitação e desenvolvimento antes do ingresso na função de gestor, mas também de forma contínua.

Claro que não deixando de lado um determinado curso a ser feito, capacitação a ser feita para melhor engrenar nesse processo de gestão, mas desse processo o importante é você além de ter um conhecimento. (G2)

É sempre importante você, porque aqui a gente, eu posso classificar em cinquenta, cinquenta. Aqui a gente cinquenta por cento atividade operacional, cinquenta por cento atividade administrativa. [...] Sempre surge alguma coisa algum fato novo, algum procedimento novo que você tem que estabelecer e tudo mais. (G3)

É sim, bastante relevante, não só antes de assumir, mas durante porque as coisas vão acontecendo. As novidades vão vindo. Eu acho importante que a instituição forneça

orçamento para a capacitação. (G7)

A troca de experiência, a interação entre os gestores administrativos, também é uma atividade importante. Pois proporciona contato com os outros colegas, para dividir suas experiências e trocar conhecimento. Nessas trocas de experiências, permite ao gestor ter uma visão macro da organização, enxergar sua complexidade e entender o motivo de ser. Como consequência ela traz um aprendizado especial aos gestores, além de criar uma sinergia que melhora o desempenho organizacional. Como foi citado pelos entrevistados G1 e G9.

Os cursos de capacitação é também envolve a integração. Então muitas vezes enquanto servidora, tem uma visão do meu departamento ou você tem uma visão do seu e a gente conversando, a gente vai chegar em algumas conclusões. Em algumas experiências, alguma troca de experiência que vai fazer com que cresça esse desenvolvimento. Desenvolver essas competências. Então assim, os cursos são importantes. [...] Adquirir novas experiências não é, network. Então assim, eu acho que isso serve para diversas coisas. (G1)

[...] alguns encontros práticos, algumas interações, são muito importantes. Então essa acho que tem que fazer com que de fato as pessoas sejam obrigadas, digamos assim, mas institucionalmente falando, né? Sim, regimentalmente falando, eu tenho que fazer um curso de capacitação (G9)

A universidade é uma instituição diversa, com servidores de várias áreas de formação. Quando eles ingressam no serviço público, inicialmente, é para exercer as atividades do cargo ao qual foi nomeado e, geralmente, são atividades mais técnicas e burocráticas. Levando em conta as diversas formações e considerando que ainda não possui as competências gerenciais desenvolvidas. Os cursos de capacitação para os gestores devem promover uma visão mais holística do que é ser gestor, como o exemplo apresentado pelos entrevistados G1 e G11.

Primeiro para a questão de muitas vezes, um exemplo, um médico. Ele estudou para ser médico e não gestor, e aí ele é convidado a ser gestor. [...] Então, assim, alguns instrumentos, algumas estratégias que ele, enquanto médico não conhece. E no curso de capacitação voltado para gestores, voltado para a formação de gestores. Ele iria conhecer esses instrumentos. Ele iria conhecer estratégias de liderança de gestão. Então assim, falta essa formação para aquela pessoa que não foi formada para isso. (G1)

Eu acredito que não é só porque ele vai ser chefe ou ser diretor, porque ele é tem um título de graduação, tem um título de mestrado, tem um título de doutorado. As vezes precisa conhecer pessoas e não só o título. O título é importante? É, mas o dia a dia faz diferença. Muitas vezes você pode ser um mestre, um mestre ou doutor não é na

área na área de alimentos, mas não tenho uma relação interpessoal com as pessoas. (G11)

Situações como as relatadas pelos entrevistados reforça o entendimento de Meyer Junior (2003) de que as universidades têm uma gestão amadora, pois elas formam profissionais, mas sua gestão não. O autor afirmar que essa situação ocorre justamente pelo fato das funções de gestão serem ocupadas por profissionais de diversas áreas, mas que não desenvolve competências voltadas à gestão.

Para Santos e Santos (2019, p. 14349) “as universidades são caracterizadas como instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior”. Elas têm como finalidade formar profissionais. Entretanto, ela também é uma instituição pública e deve considerar o contexto macroestrutural da gestão pública (MARRA; MELO, 2005). Isso quer dizer que, a universidade também deve acompanhar as transformações, bem como a legislação que promove o desenvolvimento da administração pública.

Bom, primeiro lugar para que haja esse estímulo e para que tenha o desenvolvimento dessas competências, a gente tem que ter isso instituído, tem que ter isso bem claro. Para todos os servidores. Que há essa política de estimular os técnicos a assumirem determinado cargo por mérito. E tendo instituído o desenvolvimento das competências iriam melhor fluir para cada um em termos de buscar mais cursos, buscar mais treinamentos, buscar mais capacitação e tendo isso tudo abriria as portas realmente para aqueles que queriam assumir um determinado cargo aqui dentro. Mas como não tem esse estímulo e não é instituído como é que eu vou desenvolver certas competências se eu não tenho em contrapartida algo que me motive que me estimule a levar para aquele desenvolvimento. (G2)

Eu acho que o próprio incentivo da instituição para esses que são potenciais gestores. Ou seja, ainda não são gestores, mas são potenciais gestores a realizarem o curso, ter um incentivo para isso. Uma forma de incentivar que as pessoas possam fazer esse tipo de curso no sentido de que, quem sabe elas são potenciais gestores. (G1)

A melhor forma de desenvolver as competências dos novos gestores pode ser por meio institucional. A universidade deve instituir uma política de desenvolvimento das competências gerenciais de forma ampla e continuada. Diversas legislações têm sido publicadas incentivando a capacitação e o desenvolvimento dos servidores. Segundo Carvalho *et al.* (2009), essas normas são o ponto de partida, contudo, as organizações devem considerar outras competências que vão ao encontro da realidade, políticas e diretrizes que são modificadas com o passar do tempo. Isso quer dizer que, as organizações devem promover ações de capacitação e

desenvolvimento, buscando sempre se atualizar e aprimoram suas estratégias. Entretanto, os entrevistados relatam não haver estímulo ao desenvolvimento dos servidores.

Buscando criar parâmetros para o desenvolvimento de competências na gestão pública brasileira, o Decreto nº 5.707/2006 criou e foi aprimorado pelo Decreto nº 9.991/2019, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, que tem como objetivo:

Promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2019)

Uma das ações do PNDP é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP. O art. 3º do Decreto nº 9.991/2019 diz que o plano tem a finalidade de realizar um “levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais” (BRASIL, 2019). Esse documento pode ser a base legal para proporcionar o programa de formação de gestores e poderia ser pré-requisito para a participação do processo seletivo dos gestores.

Eu acho que deveria ao menos ter um curso de gestão antes. Para que os gestores pudessem se qualificar melhor para exercer o cargo. (G4)

Hoje eu vejo como fundamentais né. Eu acho que deveria se escolher um gestor a partir de um hall conhecido que já tivesse realizado alguns cursos em algumas áreas mais básicas necessárias para gestão. Eu acho que como uma pré-condição para isso. (G6)

Extremamente importante. Inclusive deveria ser um programa de formação de gestores, se o servidor fosse aprovado no programa ou pelo menos participassem, se cumprissem a carga horária, ele poderia assumir o cargo de gestão. Porque chega cada um [...] (G8)

Diante dos argumentos apresentados, o entrevistado G9 sugere que o programa de capacitação para os gestores resulte em uma certificação, como é proposto pelo Decreto nº 5.825/2006 e esse certificado seja condição obrigatória para a participação no processo seletivo.

Volto e reforço sobre o programa de formação de gestores, com certificação, atrelar ao ingresso dos cargos e funções de gestão aqui na universidade, fossem atrelados a

esse programa de formação de gestores. Fazer valer o que está no decreto 5825 de 2006, que disse que as instituições têm que fazer isso. Eu acho isso fundamental porque a gente evolui. (G9)

Bom, criamos o programa, então eu acho que o nosso futuro, se a gente quiser, de fato de uma instituição que pode bater no peito e dizer que é eficiente, que está aí atendida com os processos de trabalho mais modernos, é que ela forme seus gestores, que ela capacite seus gestores que estão precisando disso urgentemente! Porque é muita coisa que esse povo não sabe, e eles precisam disso. Eu acho que esse é um papel fundamental. (G9)

O Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. No Inciso IV, do art. 7º diz que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de Gestão “visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção” (BRASIL, 2006).

Com base no Decreto nº 5.825/2006, a Resolução nº 23/2012 – CONSUNI/UFPB, aprovou a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências. No parágrafo II, do art. 3º, um dos objetivos do SGPC é “promover o desenvolvimento de competências institucionais por meio das competências dos servidores” (UFPB, 2012). E uma das etapas foi a implantação do Programa de Formação de Gestores. A entrevistada G1 lembrou que já teve um curso promovido pela Universidade, voltado para a formação de gestores, no entanto, ele não teve continuidade.

Fiz um curso aqui da UFPB, de formação de gestores. [...] esse curso, mesmo de formação de gestores, foi o único que a gente conseguiu fazer. (G1)

O entrevistado G7 lembrou que, além da promoção da capacitação, é fundamental que ela também esteja alinhada à prática. Para Reisch (2019) quando o conhecimento é colocado em prática, melhora, uma vez que adquire mais experiência e assim é possível verificar o desenvolvimento das competências.

Eu acho que nada substitui a experiência profissional da pessoa, porque eu acho que com a capacitação não é possível você conseguir aprender tudo é mais fácil você aprender quando é uma mistura de experiência com capacitação. (G7)

Com base nos relatos apresentados, é possível verificar a importância do desenvolvimento de competências para os gestores e demais servidores, em todos os momentos. Com isso, Reisch (2019) diz que os administradores universitários devem criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das competências necessárias para uma organização eficiente e eficaz. O desenvolvimento das competências gerenciais dos servidores está intimamente ligado aos resultados que a instituição pretende alcançar. Com isso, a organização deve proporcionar um ambiente de aprendizagem contínuo. A capacitação também deve estar presente desde os primeiros indícios de que o servidor tem o perfil para seguir na função de gestão. Ele deve ser preparado previamente para assumir essa posição com as competências indicadas. Da mesma forma que o aperfeiçoamento deve ser constante e estar presente em todas as etapas do desenvolvimento organizacional.

4.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As competências são fundamentais para as estratégias organizacionais, com isso, realizar uma gestão efetiva das competências se mostra essencial para os resultados da organização. Por isso, Mello, Melo e Mello Filho (2016), dizem que uma nova forma de gestão organizacional, por meio das competências, se apresenta com grande importância. Para tanto, as pessoas devem ser competentes a fim de guiar a instituição aos objetivos definidos.

Segundo Ruas (2005), as competências individuais e gerenciais são os meios para que as organizações definam suas competências para prestar um serviço público de qualidade. Para tanto, os gestores públicos devem ser competentes a fim de guiar a organização na busca dos objetivos determinados e, sem analisar as competências para o ingresso da atividade gerencial, os servidores podem não estar tão preparados para alcançar os resultados almejados. Quando os gestores não possuem as competências necessárias, eles podem não desempenhar suas atividades tão bem como esperado, como disse o entrevistado G8.

Chega muita gente despreparada para assumir uma função e não teve nenhuma experiência, não possui as competências e acaba que não se desenvolve tão bem quanto poderia. (G8)

Complementando o relato do Gestor 8, o entrevistado G12 exemplifica, na prática, a dificuldade que teve para adquirir as competências já no exercício da função, além de perceber que existe diferenças entre as competências individuais e as que o servidor precisa adquirir para as atividades de gestão.

Eu nunca tinha exercido a função de gestor. Então, no início é bem difícil, não é? Mas aí eu acredito que com o tempo você vai incorporando um pouco o perfil de gestor e entendendo também as dificuldades que um gestor enfrenta que é diferente de quem está na outra ponta, só executando. Vendo as dificuldades da equipe também foi muito importante para que eu pudesse desenvolver as minhas habilidades e competências gerenciais. (G12)

Por esse motivo, as competências gerenciais devem ser determinadas previamente e desenvolvidas antes do início das atividades de gestão. Além de que o bom desempenho do servidor em atividades operacionais, por si só, não pode ser parâmetro para sua indicação para a função de gestor. Já que a competência gerencial compreende a combinação das competências individuais com as competências organizacionais (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012). Pois, muitos servidores podem ser indicados para assumir as funções de gestão, mas não estão preparados, também não possuem o perfil adequado para aquela função específica, já que esses servidores possuem apenas uma parte das competências necessárias para ser gestor, como foi relatado pelo entrevistado G11.

A gente não participa de um processo seletivo, de um treinamento. Às vezes a pessoa indicada não tem aquele perfil. Muitas vezes você é bom operador, mas como gestor você não vai exercer, ser da mesma forma. (G11)

A outra ponta da competência gerencial é ter a sensibilidade de compreender as competências organizacionais. De acordo com Fleury e Fleury (2004), as competências organizacionais dependem da capacidade de recursos institucionais e as competências individuais dos seus trabalhadores. Considerando ainda o entendimento de Barros e Hoffmann (2022), os recursos e as competências são características particulares de cada organização, com isso, cada uma terá as competências organizacionais diferentes das demais. Compreender as necessidades institucionais e saber quais competências são necessárias para o desempenho da gestão, são fundamentais para o bom desenvolvimento das atividades do gestor. Como os

entrevistados G4, G5, G10 e G14 que falaram sobre a dificuldade que tiveram em perceber as necessidades da universidade.

E hoje vendo o meu lado como gestor, a parte burocrática de tratar com processos. [...] Saber gerir um setor, tanto na parte de pessoas quanto na parte de documentação também. (G4)

Eu entendo como necessário ter conhecimento da atividade do setor. (G5)

Minha adaptação foi fácil, no sentido de que eu gosto de novos desafios. Mas complexa no sentido de entender as atribuições do setor: Quando eu cheguei aqui, eu tive assim, uma facilidade com relação as competências gerenciais de lidar com pessoas, de lidar com equipes. Eu tenho uma facilidade de relacionamento. Porém, tive dificuldades gerenciais com relação a organização em si. Em compreender o ritmo da universidade. Porque aqui existe um sistema burocrático bem maior. Eu tive uma dificuldade de compreender a cultura organizacional daqui, com relação a essas competências em si. (G10)

Principalmente a parte de gestão de contratos que a gente não tem preparação institucional. Quando você está apto a ser um gestor de contratos. [...] Então, eu nunca tinha sido gestor do contrato, então eu tive que aprender no desempenho na função, né? Lendo, buscando auxílio dos servidores mais experientes que fazem parte da secretaria. (G14)

Capuano (2015) lembra que as competências das organizações privadas também são diferentes das organizações públicas. Por isso, o Gestor 7 teve dificuldade no desenvolvimento de suas atividades de gestão.

Mas eu tive dificuldade na dinâmica. Porque eu já tinha tido experiência de chefia quando eu trabalhava em empresa privada, mas pública é a primeira vez. E você tem pouca autonomia com os servidores. É muito diferente a dinâmica que você tem com os servidores e com empregados de uma empresa e a dinâmica que você tem com servidores estáveis. (G7)

Apesar das particularidades entre as organizações públicas e privadas, que devem ser consideradas, a essência de ambas é a mesma, buscar melhores resultados. Assim, as competências gerenciais têm papel fundamental nesse processo. Por isso, as competências gerenciais devem estar relacionadas à função gerencial em si, independente da organização (OLIVEIRA JUNIOR; MENEZES, 2016). Compreendendo quais competências gerenciais são essenciais para o desempenho da função. A entrevistada G8 disse que sua adaptação no ingresso da atividade de gestão foi tranquila, pois já tinha experiência em empresas privadas.

Eu já vinha de empresa privada e empresas privadas onde eu trabalhei. Experiências anteriores eu já tinha cargos de gestão, então já comandava equipes, teve o meu último emprego, empresa privada, eu comandi uma equipe que tinha 15 pessoas, então eu já tinha experiência não aqui no serviço público, mas no meu currículo de trabalhos anteriores, empresa privada. (G8)

De acordo com Pinho *et al.* (2021) as competências gerenciais são para apoiar as tomadas de decisão das atividades organizacionais. Para o gestor realizar um trabalho efetivo e ter bons resultados, ele precisa ter as competências gerenciais e, para isso, precisa ser competente, de acordo com as competências que a função requer. E, para determinar as competências gerenciais é preciso analisar os fatores históricos e o ambiente de trabalho, aliada as políticas organizacionais (FLECK; PEREIRA, 2011).

Segundo Oliveira Junior e Menezes (2016) as competências gerenciais se originam da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, combinadas ao contexto organizacional. Isso quer dizer que, as competências gerenciais vêm da união de várias competências, alinhadas às necessidades institucionais, como informa o Gestor 9. Para tanto, deve haver um equilíbrio entre as competências, como relata o Gestor 2. Além de identificar e determinar as competências para um bom gestor, como relata o entrevistado G4.

Assim a gente tem, obviamente, várias competências que juntas, elas corroboram para que exista um bom gestor. (G9)

Ter um equilíbrio nas competências técnicas e na nessas competências emocionais que são muito importantes hoje para ser um gestor. (G2)

Um gestor bom, na verdade, que saiba liderar. Não estou dizendo mandar, estou dizendo assumir o compromisso com a equipe junto daqui. Eu acho que essa é a mais importante competência. (G4)

A competência técnica, funcional, é uma dentre as várias competências que o gestor deve ter. Grande parte dos entrevistados: G1; G7; G9 e; G14, relataram que assumiram as funções de gestão em decorrência de suas competências técnicas e com isso, sua adaptação a função não teve um impacto muito relevante.

Eu já fiz muitos trabalhos na parte de coordenação e já conhecia a equipe, então assim, também conhecia os processos da equipe por conta do mestrado [...] Então, de certa forma, foi uma adaptação mais tranquila por conhecer a equipe por já

conhecer os processos. (G1)

A minha adaptação em termos técnicos foi tranquila. Como eu disse, eu já tinha experiência, já sabia tudo o que acontecia no setor. Não só a parte de gestão, mas a parte de botar a mão na massa mesmo, cada parte do processo, tinha sido algo que eu já tinha trabalhado. (G7)

Esta daqui foi supertranquilo porque, como eu já estava ali, já tinha uma relação muito boa com a equipe aqui. Então assim foi fácil. A adaptação ao cargo foi super de boa porque eu tinha o conhecimento já técnico necessário para assumir. Não foi uma coisa assim, que eu cheguei e agora o que que eu tenho que fazer aqui, não, já sabia. (G9)

Ela não foi tão difícil por eu fazer parte. Mas se eu tivesse vindo de outro local, teria sido bem complicado. (G14)

Os relatos para uma boa adaptação com base nas competências técnicas se deram porque os entrevistados foram da área operacional e tática. E essa dimensão está relacionada às atribuições laborais propriamente ditas, que se transformam em ação (GODOY; D'AMELIO, 2012). E quanto mais o nível gerencial se aproxima da área operacional, mais as atividades vão ficando específicas e dependentes das competências técnicas dos gestores da base e, eles vão se especializando. Por isso, o entrevistado G9 informa que a organização fica dependente dos gestores com competências técnicas, colocando-os o apelido de “carregadores de piano”.

Quando baixa do nível do staff, né? A gente até tem aquelas pessoas que eu chamo de carregadores de piano, não é? É fulano, que se tirar fulano dali pronto, o setor fecha. E essas pessoas, elas, de fato seguram as coisas, por quê? Porque elas detêm o conhecimento técnico, para conduzir e o trabalho sai bem, entendeu? [...] Assim, eu com esses 23 anos de instituição, eu digo a você com toda propriedade, isso porque é muito complicado e é muito difícil e a gente cansa, viu? Tem um dia que a gente diz assim, não dá mais. (G9)

No estudo sobre as competências gerenciais, foram apresentados o modelo de Cheetham e Chivers, apresentado por Godoy e D'amelio (2012); o glossário de competências, criado por Barros e Holffmann (2022) e; a matriz de competências de liderança, que a ENAP (2002) desenvolveu a partir de uma pesquisa realizada com os líderes públicos. Nas entrevistas foi pedido que os entrevistados dissessem quais competências eles consideram importantes para o bom desempenho das funções como gestor. A seguir serão discriminadas as competências que foram identificadas, tomando como base os estudos de competência gerenciais referenciados acima.

4.3.1 Colaboração em rede

A colaboração em rede ocorre quando o gestor precisa ter desenvoltura para transitar nas diversas áreas da organização, construir uma linha com todas as pessoas, desde a coordenação de interesses até a gestão de conflitos, buscando um consenso entre os interesses (ENAP, 2020; 2021). O entrevistado G8 relata sobre essa necessidade gerencial.

Na que eu trabalho na minha equipe. Até pela natureza da atividade é seria esse mesmo ter habilidade de lidar com pessoas, de gerenciar pessoas e de situações? Gerenciar a situação de conflito. (G8)

Barros e Hofmann (2022) citaram as competências comportamentais e sustentáveis por meio do relacionamento interpessoal. Para os autores o gestor deve ter a capacidade de interagir com as pessoas de todos os níveis da organização, se adaptando aos diversos tipos de personalidade, com empatia e relacionamentos saudáveis. Sustentável, como foi relatado pelo entrevistado G10 e; saber lidar com o humano, dito pelo entrevistado G8; independente da organização que estiver trabalhando, como falou o entrevistado G1.

O gestor, ele trabalha com pessoas, seja onde for. Então, ele trabalha na gestão de pessoas, ele vai trabalhar pessoas. Ele trabalha numa gestão de contratos, ele vai trabalhar com pessoa. Então eu acho que competências desenvolvidas nessa parte de uma de uma gestão sensível ao outro. [...] Se você é um gestor que não consegue lidar com pessoas, vai ser muito complicado. Até porque você precisa se legitimar ali, dentro daquele grupo, ou se não você não consegue gerir. (G1)

Sustentável, é preciso você utilizar os recursos que tem da melhor forma possível; humana, para lidar com pessoas das mais variadas características; ser compreensiva; é importante que o gestor saiba ouvir bastante. (G10)

Eu acredito, principalmente, ele saiba lidar com o ser humano. Ele devia saber lidar com o ser humano, saber lidar com outras pessoas. (G13)

O entrevistado G9 que chamou de “*competência relacional*”.

Eu acho que que é a competência relacional, não sei se é isto o nome que eu penso do sistema de competência relacional. É você se movimentar, o que é importante. Se você não souber isso, se vocês sabem melhor, né? Não, é se relacionar bem com as

peças, então, assim, você vai tranquilamente conseguir realizar seu trabalho. O contrário já não acontece, o contrário é pau, cacete e confusão. E isso que acontece no dia a dia da gente, infelizmente. (G9)

Em complemento, Barros e Holffmann (2022) também citam a competência gerencial social. Eles dizem que o gestor também deve ter a capacidade de ter equilíbrio, diplomático e saber vender as ideias. Os entrevistados G4, G9 e G13, relataram a importância de ter um bom relacionamento com os pares e seus superiores, toda a rede de pessoal que envolve o trabalho. É importante saber conduzir as situações do dia a dia.

[...] e reuniões e tal. Você tem que ter um, como é que eu posso dizer? É ser desenrolado nessas partes, principalmente para tratar com as pessoas também, né? (G4)

A gente, quando é gestor, tem que ter esse jogo de cintura. Isso é uma competência muito importantes, habilidade de você saber lidar com as diferenças, com as pessoas, com as autoridades, com a hierarquia, entendeu? De você ter muita, muita paciência, para você saber como chegar, quando chegar nas pessoas. E aí você conseguir, de fato, fazer as coisas destravarem. Isso é uma coisa bem, que eu posso dizer que eu aprendi nesse período. Nesse longo período que já passei aqui, né? [...] Saber um pouco também desse jogo político, da situação política, a política da boa vizinhança. Isso é importante, você saber lidar também com os seus pares. (G9)

Eu acho que você tem que ter paciência. Muita tolerância, você precisa lidar com muitas cabeças diferentes, não só dentro seu setor, não é, mas entre os setores e entre unidade. Que você tem que estar aberto a conversa a qualquer momento. O que eu vejo mais aqui no meu dia a dia, é lidar com as pessoas. [...] É o que eu mais faço que é lidar com outras pessoas, passo aqui o dia todo lidando com pessoas de vários setores aqui. Negociando, negociando serviço, negociando seção de material, negociando produção de documentos. (G13)

Os gestores devem construir redes de relacionamentos confiáveis e abertas para estabelecer parcerias em busca do fortalecimento das relações institucionais (ENAP, 2020; 2021). A colaboração em rede acontece quando o gestor tem a competências de saber se relacionar com todas as pessoas que estão ligadas à organização, em prol de resultados efetivos. O gestor precisa ter a habilidade de saber lidar com as pessoas. Saber construir um ambiente saudável e agregador, além de proporcionar bem-estar para o desenvolvimento das rotinas administrativas. A capacidade de saber conduzir a relação vivenciada dos servidores e as rotinas administrativas.

4.3.2 Coordenação de pessoas

A coordenação de pessoas foi a competência mais lembrada entre os entrevistados, conforme será relatado a seguir. Para essa competência, o gestor deve saber conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais; sendo um líder que agrega, incentiva e engaja as pessoas (ENAP, 2020a; 2021).

Barros e Holffmann (2022) chamam de desenvolvimento de empregados quando o gestor tem a habilidade de motivar e engajar as pessoas para realizar a ação. Os entrevistados G2 e G6 pontuaram a importância do gestor motivar as pessoas.

Também a motivação da equipe onde você tem que ser o chefe que tem que saber motivar a sua equipe. Não dando a eles a liberdade de se fazer o que quer. Não, não é isso a motivação que é para ser dada. É a motivação perante o entendimento pessoal, perante o respeito. (G2)

Ele precisa saber motivar. Ele precisa saber tirar de cada um, motivar cada um para que cada um cumpra melhor o seu objetivo. (G6)

A liderança está intimamente ligada a atividade de gestão. É por meio dela que o gestor tem a capacidade de mobilizar o pessoal na obtenção dos resultados por meio da cooperação (BARROS; HOLFFMANN, 2022). Como lembrou o Gestor 6.

Capacidade de liderança e de diálogo. Ele precisa ter a capacidade de conversar com todos, mesmo aqueles considerados mais difíceis, não é? (G6)

Fazer a gestão de conflitos também é competência importante para o gestor. Pois o gestor deve ter a capacidade de perceber situações divergentes, que possam gerar conflitos (BARROS; HOLFFMANN, 2022). Com isso, o líder deve ser criativo e tomar decisões que minimizem ou acabem com o conflito. Como foi lembrado pelo Gestor 8.

Na que eu trabalho na minha equipe. Até pela natureza da atividade é seria esse mesmo ter habilidade de lidar com pessoas, de gerenciar pessoas e de situações? Gerenciar a situação de conflito. (G8)

Saber lidar com diversidade do pessoal também chamou a atenção, pois o gestor deve desenvolver a habilidade para lidar com as particularidades de cada servidor, considerando as particularidades de cada um. Os entrevistados G4, G11 e G12, discorrem sobre circunstâncias que os gestores devem observar, entender e orientar da melhor forma cada pessoa.

O problema maior é saber como tratar o servidor e saber como reagir. De alguma forma para que o servidor não se sinta agredido e que ele entenda a função dele dentro do setor. (G4)

O tratamento interpessoal, esse aí que realmente é complicado, porque a gente tem que gerir pessoas, são pessoas diferentes. Cada um tem uma cabeça, tem uma formação. (G11)

Competências humanas. Sem dúvidas, porque não basta o gestor ter conhecimento técnico, ele também precisa saber lidar com as pessoas, principalmente com a diversidade das pessoas, porque as pessoas elas são diferentes. Então ter só conhecimento técnico, não é suficiente. Esse é o ponto principal para que um gestor, ele possa subir a uma chefia. (G12)

O entrevistado G5 exemplificou essa diversidade, em relação a diferença da faixa etária entre os servidores.

Ter que reconhecer necessidades é difícil. Nem todo chefe consegue reconhecer. Claramente é nos estados das pessoas e tem um domínio sobre uma... sobre o tratamento pessoal dos servidores. [...], na minha sala, por exemplo, eu tenho servidores com 44 anos, 42 e 39 e 38 anos de UFPB. Como também os servidores aqui com 6 anos de UFPB. Então, como? Como lidar com essa relação pessoal de um servidor que tem 44 anos de casa? Como tem 6, tem níveis diferentes e desenvolve habilidades diferentes. Então assim, eu acho que de forma geral, o chefe ter essa capacidade de perceber necessidades para poder contribuir com o setor. (G5)

A competência de coordenação de pessoas foi especialmente citada por estarem lidando com servidores públicos, que possuem características diferente dos funcionários de empresas privadas, decorrente do regime jurídico a que são vinculados. Como citado pelo entrevistado G3.

Proatividade e gestão de pessoas eu acho que é fundamental, se tratando especificamente com servidores. Eles têm um aspecto que os outros funcionários não

tem, que é a estabilidade. Então você tem que saber conciliar as demandas do trabalho com um certo grau de satisfação do tamanho do servidor e um serviço público de qualidade. Eu acredito que é a questão pessoal para atividade. (G3)

O poder de adaptabilidade dos gestores deve ser constante. Ele deve ter a capacidade de ser flexível as mudanças (BARROS; HOLFFMANN, 2022). O entrevistado G14 apresentou um exemplo do desafio que teve, de quando teve que se adaptar a mudança do quantitativo de sua equipe quando foi promovido.

E em termos de pessoa, ele vai aumentando a complexidade na equipe. Minha equipe antes tinha 7, 8 e hoje tem 100. Então multiplica por 10 a quantidade de conflitos, necessidade de mediação de tantas pessoas. (G14)

O entrevistado G9 relatou a vivência que possui na universidade, as dificuldades que existem por falta de um gestor competente, que saiba coordenar pessoas, e como consequência, pode gerar uma série de dificuldades para o ambiente organizacional.

Já vi várias situações, que assim acho que até os meus 35 anos aqui dentro dessa universidade, eu acho que a gente vai continuar vendo esse tipo de coisa. É exatamente o chefe chegar no setor e querer se impor e não ter essa capacidade de trocar, de ter sinergia com as pessoas, de ter empatia. Então é fundamental que ele tenha isso. [...] Se você não sabe se relacionar com as pessoas, minha filha, aí pode cantar para subir, porque o negócio não vai dar certo. Então é difícil, difícil. Aí vai ser uma relação sempre litigiosa, complicado, difícil. As pessoas desmotivadas, porque tem que ter essa capacidade de mobilizar pessoas, essa capacidade de você fazer com que as pessoas façam o seu trabalho, não é? (G9)

Essa competência é a base para que o gestor tenha sucesso e alcance um bom desempenho em suas atividades de gestão. O gestor deve ter a capacidade de valorizar o capital humano, promovendo a cultura da aprendizagem contínua e desenvolvimento das pessoas orientado aos resultados (ENAP, 2020a; 2021). Por fim, o gestor deve ter o discernimento para identificar as dificuldades e potencial que os servidores possuem e ajudá-los no seu desenvolvimento profissional, assim como em equipe, o que será apresentado no tópico a seguir.

4.3.3 Mobilizar equipe

A organização é a união de pessoas em prol de uma finalidade institucional e para que ela seja bem-sucedida, as pessoas devem trabalhar em conjunto, compreendendo seu papel no processo organizacional, guiados pelo gestor para um trabalho conjunto e em harmonia. Para tanto, ele deve ter a capacidade de associar o desempenho da equipe e o bem-estar dos servidores nas rotinas de trabalho (ENAP, 2020^a; 2021). Por isso, para que os resultados sejam alcançados com efetividade, é necessário a orientação e o envolvimento de toda a equipe, como disse o entrevistado G2.

Eu me preocupo muito, é o trabalho de equipe porque sem uma boa equipe você não leva ao trabalho. Você como gestor não consegue fazer. Se você tem uma equipe top seu trabalho flui, o seu trabalho. (G2)

Barros e Holffmann (2022) sugerem que o gestor deve construir e/ou desenvolver a equipe, por meio do direcionamento de esforço para ajudar as pessoas a se transformarem em uma equipe, empregando tempo e recursos. O gestor 7 disse que o primeiro passo é conhecer individualmente cada pessoa da equipe, para a partir de então, fomentar a cultura da aprendizagem, mencionado pelo Gestor 10.

Saber ouvir as pessoas da sua equipe. [...] Então eu meio que tentei conhecer cada membro da equipe individualmente. Para tentar encontrar a melhor estratégia de conversar com cada uma dessas pessoas. (G7)

Que ele fomente o aprendizado na sua equipe. Porque ninguém nasce sabendo. Então você recebe um servidor, você precisa estimulá-lo a buscar novos conhecimentos, mas você também precisa ser meio que um professor dele no início. Para que ele, com aquele conhecimento que você transmite para ele, tem uma base para ele poder andar com as próprias pernas. (G10)

Para que seja possível promover o desenvolvimento da equipe, os entrevistados G4 e G13 pontuaram a importância de um ambiente agradável, que proporcione bem-estar para as atividades que devem ser realizadas na equipe.

Minha equipe é muito boa de trabalhar. Eu tenho equipe muito parceira comigo, né? Quando os meninos aqui dizem que eu sou o chefe, não o que eu tenho de chefe? Ai eu procuro me ver na posição de líder né? De trabalhar junto, de apoiar junto de si. Tá ruim para um está ruim para todo mundo E é desse jeito que eu, que eu procuro conduzir o setor, não é? [...] E essa, dessa forma que eu vejo e dá certo. Que é que a gente tem que manter uma equipe motivada, que a gente mantenha uma equipe que a gente possa contar; enquanto eu como gestor. (G4)

Aqui nós somos um setor muito unido, brinca bastante, mas sabendo separar a brincadeira e coisa séria. Um momento de brincar; uns momentos de lidar com seriedade, o respeito pelo outro, o respeito em você entregar os seus resultados, no momento correto, na hora certa. A gente ter aquela capacidade de ter bom senso. (G13)

O gestor deve ter a competência de identificar o potencial de sua equipe, sabendo explorar o melhor que cada integrante tem a oferecer e estimular o desenvolvimento da equipe. Além de buscar manter a harmonia, com a equipe em constante sinergia, proporcionando um ambiente de trabalho agradável, propício à aprendizagem.

4.3.4 Autoconhecimento e inteligência emocional

O autoconhecimento do gestor é sua base para adquirir qualquer outra competência gerencial. Se conhecer e compreender, saber quais são seus pontos fortes e fracos, como relatado pelo entrevistado G7 “*Admitir que você é falho e que você pode aprender coisas com quem quer que seja*”. Com isso, entender quais os comportamentos podem ser aprimorados e desenvolvidos, tanto para o indivíduo de forma particular, quanto no trabalho é fundamental. Para tanto, o entrevistado G10 disse que o gestor deve “*Buscar sempre o autodesenvolvimento*”. Não só na área profissional, mas no crescimento da pessoa como indivíduo. O gestor deve assumir o compromisso do próprio desenvolvimento, por meio de uma aprendizagem continuada, além de saber identificar suas capacidades e limitações (ENAP, 2020a; 2021). O entrevistado G2 lembrou da importância dessa competência.

Também o autoconhecimento é superimportante como uma competência para esse tipo de cargo. Até porque quando a gente tem autoconhecimento a gente sabe administrar bem tanto o emocional quanto técnico. (G2)

O gestor deve ter a capacidade de empregar a inteligência emocional na construção de

sua identidade como líder, conhecendo suas forças e fraquezas, além de saber administrar suas emoções (ENAP, 2020a; 2021). Para os dias de hoje, ter a capacidade de saber reconhecer e conduzir suas emoções tem sido essencial para o ser humano como um todo, tanto na vida particular como na vida profissional. Os entrevistados G1, G2 e G10 relataram a necessidade do gestor ter a inteligência emocional.

E nessa questão emocional [...] de entender a emoção. Tem dia que um está meio assim, o outro não está muito legal, então está legal demais. (G1)

E muito importante é ter a inteligência emocional porque a gente vive em um sistema que é de pressão a gente vive em um sistema político a gente vive um sistema que hoje está organizado e amanhã está desorganizado certo? E a gente tem que passar também por vários caminhos espinhosos e engolir alguns sapos onde muitas vezes a gente fica estressado, aperreado e é nesses momentos que a gente tem que saber usar a inteligência emocional para saber levar cada gargalo desse. (G2)

O autoconhecimento e inteligência emocional são essenciais para o crescimento do gestor. Quando ele se conhece, consegue prever suas emoções e reações, e assim, tomar atitudes mais equilibradas para cada situação. O equilíbrio vem da inteligência emocional, como consequência, torna o gestor “*uma pessoa motivada; resiliente; inovadora*”, como frisou a entrevistada G10.

4.3.5 Comunicação

A comunicação também foi uma competência bastante lembrada entre os entrevistados. Para o gestor ter essa competência, ele precisa ter a capacidade de saber se comunicar com clareza e propósito, inspirar confiança por meio de uma comunicação empática (ENAP, 2020a; 2021). Como foi pontuado pelos entrevistados G7 e G13.

É sempre bom uma boa comunicação e essa questão da comunicação é o que eu mais destaco, porque eu acho que é que está mais em falta. (G7)

Esse processo de conversar, saber conversar, habilidade das pessoas, para mim é essencial. Sem ofender ninguém. (G13)

O gestor deve ter uma comunicação persuasiva e influente, construir uma narrativa que represente e legitime a instituição (ENAP, 2020a; 2021). Com isso, os entrevistados G1 e G10 citaram a importância da comunicação em todos os níveis, já que eles devem se relacionar com pessoas das diversas áreas internas e, também atendendo pessoas externas.

Eu preciso contactar vários gestores das áreas finalistas, das áreas executivas. Então eu preciso estar o tempo todo me comunicando com eles. Então é necessário desenvolver a comunicação. (G10)

Então porque o líder, o gestor, ele está atendendo o tempo inteiro, não só a sua equipe, como pessoas de fora. (G1)

Com isso, o gestor também deve desenvolver a capacidade de ouvir as pessoas, saber dar e receber feedbacks, se fazendo entender, com o intuito de facilitar a integração entre as pessoas (BARROS; HOLFMANN, 2022). A comunicação vem da relação de troca entre as partes envolvidas, logo, para desenvolver um bom diálogo, o gestor deve primeiramente escutar, ser empático e buscar a melhor forma de se comunicar com a pessoa, buscando um feedback assertivo, para que a pessoa possa compreender as informações que estão sendo enviadas. O Gestor 10 frisou a importância dessa competência.

Você também precisa sim, ser democrático. Acho importante dentro do saber, ouvir, você ser democrático. E assertivo, que a assertividade nem ser tolerante por demais, assim, não é deixar as coisas correrem de forma totalmente sem nenhum controle, mas também não ser agressivo, mas ser assertivo. Falar as coisas de forma direta, ser transparente, saber dar os feedbacks de forma assim redondinha, completa e sempre perguntar se a pessoa entendeu o que você está falando... (G10)

A comunicação é uma competência fundamental para o bom funcionamento das atividades. O gestor precisa ser assertivo, saber se comunicar bem, da forma correta e na hora certa. Pois é uma competência que pode ter resultados diferentes de acordo com a forma que se dá a comunicação.

4.3.6 Visão sistêmica

Conhecer a importância que a Universidade tem para a sociedade, quais são suas metas e o porquê dela ser como é. Essa competência é necessária para poder visualizar a importância que suas atividades têm para alcançar os resultados e auxiliar na construção de uma instituição cada vez mais inovadora. De acordo com Barros e Holfmann (2022), a competência da visão sistêmica vem da capacidade do gestor em compreender o dinamismo dos processos no contexto organizacional. O entrevistado G14 trouxe uma reflexão que ajuda a entender a importância dessa competência.

Eu acho que um gestor aqui, na UFPB, ele tem que ter a visão do todo, uma visão mais ampla, devida a diversidade da comunidade acadêmica. [...] Tem uma visão ampla de como a instituição funciona e da dimensão que ela tem. Ela ajuda bastante ao desenvolvimento das atividades. E eu acho que tem que ter também é o interesse no bem público. Querer ver a universidade se desenvolvendo, a instituição conseguindo cumprir os objetivos a que ela se propõe. Naquele momento que ele está lá se dedicando àquela função com um objetivo maior para a instituição, para a vida de muitas pessoas. Estar atuando para o próprio estado, não é? E o próprio país, né? Então acho que eu tenho que ter essa visão ampla, do qual é importante a ação do gestor. (G14)

Assim, o gestor deve ter uma visão macro, da importância da organização para a sociedade. O entrevistado G9 diz que o gestor “*tem que ter um conhecimento também de mundo*”. Bem como, uma visão interna da instituição. Conhecer seus servidores, seu potencial e o impacto das ações para os resultados desejados, gerando com isso, valores para o usuário, sabendo orientar as atividades para os resultados, buscando o envolvimento de todos nos processos (ENAP, 2020^a; 2021). O Gestor 6 citou a importância

Ele precisa ter uma visão, ele precisa ser capaz de ter uma visão da missão do seu setor e como organizar para o cumprimento dessa missão, como organizar o setor, para onde que ele quer levar sua equipe Ele ser capaz de organizar o trabalho nesse sentido, conhecendo cada um. Essa peça aqui, esse servidor aqui, ele se encaixa bem nessa tarefa. Esse aqui já não é capaz de exercer bem isso, né? Então, saber alocar é definir qual é o objetivo, organizar as atividades e saber colocar cada pessoa no lugar certo. Eu acho que um gestor, ele precisa ter essa visão. (G6)

Também deve-se levar em conta a importância de entender a finalidade principal da

UFPB. O entrevistado G9 relata sua experiência por ter trabalhado em um setor da área meio, que não tinha muito contato com a essência da instituição e a sua experiência na área fim. Ele disse que foi transformador e motivador, para perseguir no seu trabalho, ver os resultados do trabalho se materializando.

Você está muito aberto para aprender as coisas porque, por exemplo, no caso quando a gente está numa atividade meio, que a gente não tem contato com essa atividade fim. Então a gente fica meio ali, no escopo de estar trabalhando com determinados processos de trabalho e a gente não conhece essa ponta de cá que é atividade-fim. Então, assim, quando a gente vem para cá. Que a gente entra nesse universo da atividade-fim, entendeu? Acho que é assim, a visão de mundo que a gente tem das coisas da própria universidade aumenta muito. Isso é uma coisa muito interessante. Então isso desde o início, quando eu cheguei aqui em 2015, me encantou muito. Além disso, você conhecer o resultado do impacto do ensino no aluno. [...] Então é muito rico, sabe? A gente está trabalhando aqui desse lado de cá. Na atividade-fim, porque a gente consegue ter de enxergar isso, sabe que a universidade faz. (G9).

Considerando que a competência da visão sistêmica que o gestor deve ter, está ligada a sua percepção em relação à instituição, ela pode variar em cada órgão. Isso quer dizer, que é uma competência que o gestor irá adquirir para cada organização que ele trabalhar.

4.3.7 Competência Funcional

Essa última competência foi bastante citada entre os entrevistados, sendo um ponto de saturação da pesquisa. Os entrevistados G6, G9, G12 e G14 relatam a necessidade do conhecimento técnico, por sua importância para os resultados práticos dos setores. É importante ter o conhecimento técnico, legal e prático das atividades para saber guiar e orientar a equipe.

Uma competência é ligada à atividade meio, atividade fim na realidade do meu setor. Você precisa saber minimamente, é o que é e como funciona. (G6)

Ter um conhecimento, ou seja, um conhecimento que você tem que ter é a respeito daqueles de conhecimento técnico. (G9)

A questão das competências técnicas, porque se o gestor não tem o mínimo de conhecimento técnico do que ele vai assumir, isso é um grande risco para funcionalidade da divisão, da unidade. (G12)

Ter conhecimento daquilo da área que ele está se propondo a atuar. É essencial que seja alguém da área técnica, porque se não for aqui a frente, a chance de dar errado,

ela é muito grande. É uma área extremamente técnica. (G14)

É importante que o gestor tenha a competência funcional para o trabalho em equipe, ter a disponibilidade de integrar e compartilhar a responsabilidade entre a equipe, promovendo a colaboração e participação dos colegas para o alcance dos objetivos (BARROS; HOLFMAN; 2022). O entrevistado G7 disse que acredita que o gestor deve ter a competência funcional para saber orientar sua equipe e dimensionar as tarefas do setor.

A coordenação que eu estou, é uma coordenação em que eu preciso ter um conhecimento técnico muito específico. [...] Eu acho importante, é o conhecimento técnico da sua própria coordenação ou da sua própria direção ou quer que seja, porque eu acho que é muito mais fácil você gerenciar uma equipe. Se você tem um conhecimento pelo menos mínimo do que está acontecendo ali dentro. (G7)

Uma competência específica para o gestor público é ter o amplo conhecimento da legislação, saber interpretar e aplicar as orientações de forma eficaz e eficiente. O princípio da legalidade na administração pública diz que só pode atuar se existir lei que autorize ou determine e deve ser obedecido estritamente o que estiver estipulado na lei (ALEXANDRINO; PAULO, 2015). Por isso, os entrevistados G7, G9 e G14, comentaram sobre a importância de ter o conhecimento legal.

Eu acho importante é conhecer os trâmites de maneira geral, da universidade de gestão de pessoas às normas e tentar seguir todas essas normas. (G7)

Mas só que assim o serviço público, para além dessas competências, são as competências, digamos assim, de base legal normativa para aquele que está ali. (G9)

Eu acho fundamental que os nossos servidores nós damos com muita legislação, respeitar normas. Então tem que conhecer o mínimo daquele cargo que você está atuando. As principais leis não é, a principal legislação que rege a calma matéria onde você vai trabalhar. Para que o gestor entendo tanto uma segurança maior nas tomadas de decisão, como que a própria instituição ela seja preservada por decisões equivocadas de gestores por desconhecimento. Muitas vezes não é por má fé, mas por desconhecimento de uma norma legal, legislação específica da área de atuação. (G14)

Para o gestor saber dar toda a assistência que sua equipe precisa, ele deve ser estratégico. Com isso, ele deve conhecer e compreender quais são os objetivos da organização, o ambiente

que está inserido, para identificar as oportunidades e alternativas que a instituição pode ter (BARROS; HOLFMANN, 2022). E para o gestor poder executar seu planejamento, ele precisa também de uma equipe qualificada, proporcionar um ambiente voltado a aprendizagem, ao desenvolvimento de novas estratégias, inovar e aprimorar as rotinas, como foi lembrado pela entrevistada G1.

Outra coisa, tirando essa parte das pessoas[...], é competências mais técnicas nesse conhecimento de instrumentos de estratégia, é de aprendizagem. Estratégias e competências voltadas para a estratégia organizacional, aprendizagem organizacional. (G1)

A grande parte das competências se aplicam aos gestores de todas as áreas, contudo, a competência funcional, deve observar o setor e contexto no qual está inserido, pois sua competência técnica é aplicada especificamente na unidade administrativa que está atuando como gestor. Para quando ele for promovido ou mudar de área, desenvolver novas competências funcionais, que serão aplicadas nas novas demandas.

4.4 LIDERANÇA E GESTÃO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

O gestor tem papel importante na administração pública. Tomando como base o conceito de Bergue (2020), entende-se que ele deve ter considerável nível de legitimidade perante um grupo, com algum grau de autoridade, por meio de uma parcela de poder e conhecimento. Para ser gestor, o indivíduo deve agregar algum conhecimento e ser legitimado por ter determinado nível de poder sob um grupo de pessoas.

A maior característica do gestor é a de liderança, pois é essencial para a gestão (BERGUES, 2020). Ainda referenciando Bergue (2019), verifica-se que a maior função da liderança é estabelecer e desenvolver relações orientadas aos resultados individuais e organizacionais, por meio da criação de cooperação. É por meio da liderança que o gestor exerce que guiará sua equipe às metas estabelecidas. Considerando sua importância e grau de responsabilidade, o entrevistado G2 disse que a instituição precisa identificar, estimular e proporcionar um ambiente adequado ao desenvolvimento dos gestores.

A política de estímulo, que são aqueles próprios líderes que já estão de cargos, não são todos que se tornam um super líder onde desenvolve a liderança em outros da equipe e a gente enxerga que fulano, cicrano tem a capacidade de assumir determinado cargo, mas quem faz essa política de estímulo não são todos que estão à frente do cargo. São alguns chefes que fazem isso. (G2)

Diante de todas as mudanças que o modelo gerencial vem fazendo na administração pública, a busca por melhores resultados, se assemelha cada vez mais com a administração privada (CACALCANTE; CARVALHO, 2017). Com isso, a figura do gestor tem assumido cada vez mais o papel de “empresário e gerente” (OLIVEIRA; SANT’ANNA; VAZ, 2010). Considerando a experiência que alguns entrevistados tiveram nas organizações privadas e compreendendo a necessidade de referências das empresas privadas para os resultados organizacionais, eles acreditam que as organizações públicas devem aderir alguns pontos dessa cultura voltada aos resultados, como foi ponderado pelo entrevistado G14.

Por vir da iniciativa privada, eu entendo que regras claras e transparentes ela seria benéfica. Que um servidor, ele soubesse claramente aonde ele pode chegar. Como ele pode se desenvolver, que cargos ele pode alcançar na instituição. Acho que seria motivador. Principalmente servidores novos, saber que um dia ele tem um caminho a trilhar. E um dia ele pode ser um gerente, ele pode ser um superintendente, ele pode ser um administrador de algum setor. (G14)

Para o entrevistado G13, “*todo servidor público devia ter, pelo menos uma experiência de três anos nas empresas privadas*”. Contudo, partindo do pensamento de Sousa (2002), é preciso cautela, pois, apesar de ambas estarem em busca dos resultados, a administração pública e privada tem suas particularidades e devem ser preservadas.

O dia a dia vai mostrando os servidores curiosos, que têm interesse em conhecer, em aprender sobre a liderança, adquirir conhecimento técnico sobre as demandas do setor e desenvolver novas competências. Para tanto, a equipe deve ter um gestor com a capacidade de identificar o potencial dos servidores de sua equipe. Para Rocha *et al.* (2020), uma das habilidades da liderança é apresentar uma perspectiva das competências e recursos internos, pois traz mais significado e relevância ao papel dos servidores. O entrevistado G3 traz um bom exemplo, como o servidor foi buscando conhecimento dentro do setor e com autorização do superior, foi adquirindo novas competências.

Tanto é que quando o diretor tinha alguma demanda, vez ou outra sempre aparece alguma coisa nova, algum fato novo que a gente tem que resolver, tem que ter um poder de decisório, de resolução. Então eu sempre me predisponha, deixa eu fazer tal. E ele sempre me dava autonomia para poder sempre buscar conhecimento e aprender mais. Eu posso dizer assim nesse período assim que eu meio que fui me preparando para poder assumir essa função. Fui passando por todas as etapas inclusive até atividades que na época a gente não fazia e hoje a gente faz. E eu fui meio que me preparando nesse tempo para poder saber. Porque uma vez que você é gestor você tem que saber de todas as rotinas que aquele setor executa. (G3)

Essa relação, entre o líder e o liderado, é benéfica à organização, pois ela gera maior comprometimento por parte da equipe e apresenta melhores resultados a instituição (DIAS; BROGES, 2015). Para tanto, deve-se criar um ambiente propício para essa relação harmônica. O ambiente tem impacto relevante no bem-estar organizacional e seus resultados. Por isso, a organização deve estar bem estruturada e com o estímulo à cultura do aprendizado. A falta de uma estrutura organizacional clara e de procedimentos definidos, se apresentou como um fator que dificulta a atração de servidores para assumir as funções de gestão, como esclareceu o entrevistado G6.

A gente precisa ter um organograma definido, a gente precisa ter tarefas já organizadas previamente, fluxos já organizados previamente. Quando você olhar para o setor e ver que já tem toda uma engrenagem ali montada, padronizada. A padronização fica muito mais fácil para o gestor, ele simplesmente chegar e assumir à coordenação e assumir a batuta. Ele assumir como maestro de algo que já está organizado. Se você chega num setor e você não tem papéis definidos, tarefas organizadas a partir de setores. Você tem uma bagunça administrativa, o gestor ele só afasta. Eu estou diante de um grande abacaxi. E é algo que eu tive que enfrentar aqui. (G6)

Como o entrevistado G3 exemplifica.

É uma área que é pouco normatizada. Ela tem uma lacuna muito grande para você criar rotinas administrativas. É muito difícil você encontrar várias normas. No âmbito federal que a maioria das universidades e órgãos públicos, o que tem são normas internas. Então é assim, tem muitas atividades que a gente fez, que a gente teve que refazer o fluxo operacional todinho tanto operacional quanto administrativo. (G3)

Para a realização de um processo seletivo efetivo, é necessário realizar uma

reestruturação organizacional, com unidades mais definidas, determinando qual sua real finalidade e competências. Para a partir de então, o processo seletivo ser mais claro, proporcionando aos candidatos, conhecer quais serão suas atribuições e as competências necessárias para assumirem a função de gestão, como foi dito pelo entrevistado G9.

Uma outra coisa na nossa instituição é problemática. É que assim, os setores, eles mais ou menos, são desenhados. Mas não tem muita clareza de fato do que você tem que fazer. [...] Então assim, a gente chega nos cantos é assim, não é? Bluff entrou. E é por osmose, por livre espontânea pressão, entendeu? Na força do ódio e vai aprendendo. Precisa, de fato, ter um desenho real dessa instituição. [...] Tudo muito bem encaixado nos processos de trabalho, com as metas muito claras. Então a partir do momento que a gente tiver uma instituição, acho que talvez as pessoas sintam uma segurança melhor de poder assumir uma responsabilidade dentro da instituição. [...] Então enquanto essa mentalidade estiver, eu acho que cada vez mais a gente vai ser menos atrativo você ter pessoas aptas ou interessadas em gestão. (G9)

Com o objetivo de orientar os órgãos do executivo federal para estabelecer padrões mais definidos e claros a respeito das estruturas organizacionais, o art. 23, do Decreto nº 9.739/2019 diz que compete as unidades setoriais e seccionais do SIORG:

II – propor ações e sugerir prioridades nas atividades de organização e inovação institucional da respectiva área de atuação;

III – acompanhar e avaliar os programas e os projetos de organização e inovação institucional e informar ao órgão central;

IV – organizar e divulgar informações sobre estrutura regimental, estatuto, normas, rotinas, manuais de orientação, regimentos internos, instruções e procedimentos operacionais;

V – elaborar e rever periodicamente os documentos normativos necessários para o funcionamento das atividades de organização e inovação institucional, conforme os padrões e a orientação estabelecidos;

VI – normatizar, racionalizar e simplificar instrumentos, procedimentos e rotinas de trabalho;

VII – desenvolver padrões de qualidade e funcionalidade destinados à melhoria do desempenho dos trabalhos e dos serviços prestados;

VIII – manter atualizadas, no sistema informatizado do SIORG, as informações sobre:

4) a estrutura organizacional (BRASIL, 2019).

A estrutura organizacional é a base de toda organização. Ela é reflexo dos objetivos e

finalidades institucionais, por isso, ela deve ser estruturada pensando nas competências necessárias para atingir os resultados preestabelecidos. A partir dela, serão traçadas as finalidades que as unidades administrativas devem ter, bem como as competências de seus gestores. Assim, o decreto nº 9.739/2019, apresentou uma série de orientações a serem seguidas com a finalidade de orientar e padronizar as estruturas organizacionais. Com essas definições estabelecidas é mais fácil compreender as metas e finalidades da instituição e, por consequência, ajuda o gestor a compreender seu papel e o caminho que deve seguir.

A estrutura das organizações são reflexos das constantes mudanças que o organismo sofre. Por isso, ela também está em constante atualização. Considerando as tendências da administração pública, o entrevistado G9 sugere que essa reestruturação seja mais enxuta, para tornar os processos mais eficientes. O art. 2º, do decreto nº 9.739/2019, diz que para promover o fortalecimento institucional, melhorar suas condições de funcionamento e o desempenho das competências institucionais; as instituições devem ser orientadas para os resultados, eliminando as superposições e fragmentações nas ações e, racionalizar os níveis hierárquicos, com o aumento da amplitude de comando (BRASIL, 2019). Assim como o entrevistado G9 sugere:

Eu acho que a gente pensar no desenho organizacional mais enxuto. Porque eu acho que a nossa estrutura organizacional muito pesada, muito burocrática aqui. E assim, meio que tem setores que parece que tem um prazer em fazer com que a burocracia seja maior ainda. Porque são desnecessárias hoje em dia, para quem tem isso aqui, quem tem sistemas para que fazer isso e mandar para ali, mandar para aculá. (G9)

Os resquícios do modelo burocrático ainda são muito fortes na cultura do serviço público, o que justifica a dificuldade que se tem em realizar transformações com uma velocidade maior. Além da limitação de recurso, que a entrevistada G12 considera, como fator limitante para que a instituição possa realizar determinadas mudanças.

É, eu acho que a principal delas é fazer essa triagem. É traçar esse perfil do gestor e as competências que o cargo exige. Então, cruzar esses pontos é uma das principais dificuldades, até porque, para você fazer isso, você demanda de gente, que é a principal dificuldade hoje na universidade. Não sei se envolveria recursos também. Além de recursos humanos. Acho que sim, posso colocar a questão de recursos também. Recursos como um todo, não só recursos humanos. (G12)

Outro fator relevante diz respeito as gratificações. Elas são a retribuição equiparada ao desempenho de determinadas funções e a elas devem estar atreladas. Contudo, a entrevista G7 relata que a falta de clareza das competências das unidades administrativas reflete na gratificação atrelada as funções gerenciais.

Primeiro é a coisa mais importante era vincular as funções a cargos mesmo e não a pessoas. Porque para que eu selecione uma pessoa para ficar num cargo, esse cargo ele tem que pertencer a uma estrutura organizacional da universidade. Então não é porque é uma pessoa X que ela vai para onde ela for, ela vai levar uma função. Então já começa errado, aí as funções elas não têm lugares específicos de ser. Dado se isso acontecer, eu colocar as funções nos lugares específicos, então eu poderia fazer um critério objetivo, como é o edital de seleção, por exemplo, para que essas chefias fossem ocupadas. Pessoas que se interessassem, se inscreve, se inscreveriam para esse processo. E assim você conseguia uma pessoa para aquela vaga vinculada a um local específico. (G7)

Para o entrevistado G7 não há uma padronização entre as unidades administrativas e as gratificações correspondentes. Entretanto, as gratificações devem estar vinculadas às unidades administrativas e o responsável por esse setor fará jus ao recebimento do valor remuneratório correspondente. Segundo o manual do SIORG, os cargos em comissão e função de confiança correspondem as unidades administrativas (BRASIL, 2019).

A estrutura organizacional está ligada diretamente à função de gestão, bem como, a gratificação concedida a eles. A gratificação é o valor remuneratório que o gestor recebe por exercer as atividades particulares de gestor. Para tanto, essa gratificação deve estar vinculada à unidade administrativa e ser compatível com a complexidade e competências que o gestor exerce para responder pelo setor.

4.5 RETENÇÃO DE GESTORES

Um bom recrutamento é fundamental para o processo seletivo, pois quando ele é realizado de forma efetiva, pode ajudar na etapa da seleção. Entretanto, o recrutamento deve ser atrativo, mas além de tudo, os candidatos devem se sentirem motivados e terem interesse em exercer a atividade de gestão. Para tanto, a organização deve promover um ambiente propício, que satisfaça o gestor e permita que ele possa aplicar suas competências. Quando o candidato percebe que não poderá aplicar todo seu potencial ou ser estimulado, ele pode não se

interessar em assumir esse novo desafio. Com isso, é possível que muitos servidores competentes não tenham interesse para assumir as funções de gestão, por falta de incentivo por parte da organização e isso faz com que a instituição não consiga visualizar o potencial que seus servidores têm. O entrevistado G2 chega a dizer que a universidade pode se transformar em um “*cemitério de talentos*”, por não apresentar uma boa perspectiva de crescimento profissional aos servidores.

Eu acho que hoje falta incentivo para quem vai adotar essa função de gestor. (G4)

[...] e não a gente chegar a transformar a nossa universidade em um cemitério de talentos. Onde tem tantos talentos, mas está morto ali sem ter uma expectativa de galgar um novo cargo. Sabendo ele e sabendo nós que há muitas pessoas capacitadas e com competência para assumir determinados cargos aqui. (G2)

Eu acredito que para encontrar gestores competentes, primeiro a universidade tem que ir buscar esses gestores competentes de uma forma que... primeiro, ofereça um bom atrativo e depois ele consiga fazer uma seleção. (G13)

A questão do reconhecimento pela universidade, da valorização do profissional, do gestor. Aqui na UFPB, nós temos muitas pérolas, pessoas altamente capacitadas, mas que às vezes elas não querem assumir, determina função. [...] Então prefere estudar para passar em outros concursos e sair da instituição. (G10)

Além de recrutar e selecionar o melhor candidato para ocupar a função de gestor, mantê-lo em exercício, pode ser o termômetro para avaliar se o processo seletivo foi, de fato, efetivo. Quando se encontra o candidato adequado a vaga, ele não só agrega valores à organização, como permanece na atividade. Entretanto, para que o gestor possa dar continuidade ao seu trabalho, ele precisa do apoio da organização, concedendo-lhe ferramentas que permitam o bom desempenho. Entendendo como funciona a gestão da universidade, a falta de apoio e incentivo não é atrativa. Os entrevistados G7 e G14 acreditam que os servidores competentes não tenham motivação para assumirem as posições de maior responsabilidade.

Eu não acredito necessariamente que são as pessoas mais preparadas ou que realmente queiram, porque às vezes as mais preparadas não querem. Acontece muito. Principalmente por causa de tudo o que envolve a gestão. Tem uma parte de desgaste também. E pessoas que têm um bom relacionamento com determinadas pessoas e eu não acho que esse seja um bom critério. (G7)

Uma das barreiras maiores que tem eu acho que a vulnerabilidade que o gestor tem, muitos sentem isso. De ser responsabilizado por ações que ele tomou e não teve apoio da instituição, não tem uma defesa. Escuto muito isso. Faz um ato e de repente você vai ser penalizado lá por um órgão de controle. Por exemplo, você tem que

providenciar a sua defesa, providenciar tudo para você se defender lá. Uma das coisas que eu escuto muito. Responsabilização. Não tem uma cobertura institucional, proteção ao gestor. (G14)

Por não ter um processo claro e se sentir desafiado para exercer uma atividade diferente do habitual, os servidores se tornam gestores. Já outros servidores acabam aceitando o desafio por terem a atitude de enfrentar as situações com as quais imaginam que irão se deparar, como mencionado pelo Gestor 8.

Os desafios são todos. Na verdade, é bem difícil. Assim, eu vou falar bem simples. Geralmente ninguém quer assumir nenhuma função, ninguém quer assumir, mas assume. Como foi o meu caso, porque não tem ninguém querendo. Então ou é você ou não vai ter ninguém. Então é melhor você assumir, pegar a rédea da situação. Tu não quer ficar sem nenhum chefe da unidade, sem nenhum líder, sem nenhum comando, sem nenhuma pessoa com posição de comando. (G8)

Por fim, os entrevistados G2 e G1, ressaltam as dificuldades que podem ser encontradas na implantação do processo de seleção dos gestores por competência por causa do sistema político já arraigado. No entanto, Longo (2007) esclarece que a administração pública é aquela que a política dirige e controla, no entanto, ela não pode ser patrimonializada pela política e, por isso, deve haver certa independência e imparcialidade no funcionamento da organização. Isso quer dizer, que a política faz parte da administração pública, contudo, ela deve gerenciar o serviço público e não a administração pública ser parte da política. Assim, a política deve buscar estratégias a fim de desenvolver o serviço público.

Mas, na atual conjuntura que a gente vive a nível de sistema político, de grandes mudanças que tem e de grandes fatores que influenciam, o desafio pode se tornar até não tão grande como deveria ser mediante a esse olhar que se tem político para os cargos de função. (G2)

Então, assim, é a política, ela atrapalha um pouco isso. Acho que não um pouco, atrapalha bastante esse olhar para a competência. Provavelmente por essas questões, porque muitas vezes um gestor assume e ele não escolhe por competência. É só a questões políticas. [...] As vezes, as pessoas estão ali envolvidas naquela, naquela eleição, naquele determinado reitor, e aí eles são escolhidos por isso. [...] Então, assim, a gente vê muitas vezes técnicos que são maravilhosos e que eles poderiam assumir por ter competência e desenvolver essas competências a determinadas pro-reitorias e eles não assumem por política. Eu acho que deveria ter esse olhar. Eu acho que se tivesse esse olhar para gestão de competências de fato, não, é implementá-la para a escolha do gestor. Acho que a nossa universidade ia deslanchar muito mais. (G1)

Uma das grandes dificuldades para atrair e reter os candidatos e futuros gestores administrativos, pode ser o valor da gratificação. Pois as atribuições dos gestores são complexas e com muitas responsabilidades e podem não ser compatíveis com a gratificação recebida. Como o entrevistado G3 bem resumiu, “*a relação risco benefício*”. Essa questão foi um dos pontos mais lembrados pelos entrevistados, quando perguntados sobre as dificuldades para assumir a função de gestor.

A relação risco benefício. [...] Os riscos e a complexidade daquela função que você está exercendo. Eu acho que o principal, claro que tem a questão da valorização e tudo mais. Mas eu acho que muitas pessoas não assumem cargos de chefia aqui na instituição por falta ou por pela gratificação ser, é insuficiente do ponto de vista financeiro ou por ela nem mesmo existir. Então eu acho que é um aspecto tem que ser repensado. Essa questão da gratificação em si. (G3)

Na verdade, um incentivo maior hoje é a função, o valor que você recebe como gestor. Que eu acho que, pelos meus andares daqui, é o que eu mais vejo o pessoal reclamando, que a função é baixa [...] (G4)

Funções são baixas para o nível de responsabilidade e isso fez com que a pessoa que foi convidada anteriormente no meu lugar não aceitasse. No caso, não só no meu caso específico, mas em outros casos também acontece. [...] É uma série de responsabilidades. Que eu acredito que se a remuneração é muito baixa, uma pessoa, de maneira geral, vai preferir não assumir essa responsabilidade do que assumir. (G7)

A grande maioria é porque, primeiro, porque a função, a gratificação é pequena, então financeiramente falando, não compensa o tamanho da responsabilidade que a pessoa vai assumir. (G8)

Primeiro porque as FGs não são atrativas. Então você assumir uma responsabilidade em cima de algo que você hoje não faz ou faz parcialmente aquele trabalho e então você vai ficar legalmente responsável. As CDs são poucas. E outra coisa, há anos não se tem um aumento. Ou seja, essas gratificações estão defasadas. Ou seja, não existe um atrativo financeiro para que uma pessoa seja um gestor. Porque você assumir responsabilidades. Já basta isso que você assume no seu dia a dia. (G9)

A remuneração também. Porque aqui a gente tem altas responsabilidades, porém, a remuneração às vezes não é atrativa para assumir alguns cargos de gestão. (G10)

Para gestores competentes... eu diria que o fator maior, seja salarial. (G13)

Outra coisa que eu escuto também muito, é a remuneração que é oferecida aos gestores. As funções gratificadas, os valores de cargos em comissão geral, não é que te chama. Muitos acreditam que não vale a pena pelo esforço, pela dedicação que tem. Pela dor de cabeça, pela entrega que tem que ter, o retorno financeiro, ele não é compatível. Então eles fogem também por conta disso aí. (G14)

A retribuição pela função é determinada por Decreto Federal, fugindo da autonomia que a Universidade possui. Isso dificulta que a retribuição financeira mais equitativa para as funções de gestão seja mais isonômica e o quantitativo destinado a instituição tem diminuído.

Cavalcante e Carvalho (2017), realizaram um estudo sobre a profissionalização da burocracia federal brasileira. Na pesquisa, os investigadores verificaram que há um consenso entre estudiosos na área, de que não existe uma valorização nos fatores para a ocupação dos cargos comissionados. Essa falta de valorização foi lembrada pelo Gestor 11.

É a valorização enquanto uma função gratificada, que hoje em dia diminui a quantidade das funções gratificadas. (G11)

Uma outra questão abordada, é que além das gratificações serem baixas, parece não haver uma distribuição adequada. O entrevistado G4 diz que servidores que exercem atividades que não são de gestão e que recebem gratificação semelhante.

[...] que tem pessoas que não exerce função de gestor, mas se recebe uma gratificação igual a quem é líder de uma equipe de 30 pessoas de 15 pessoas de 10 pessoas. E eu acho que isso desmotiva o gestor. (G4)

A entrevistada G4 diz que não há uma equiparação, pois existem servidores que recebem gratificação e não ocupam cargo de gestão. Essa gratificação é concedida aos assessores, pessoas que tem como finalidade prover assistência ao dirigente ao qual é subordinado (BRASIL, 2019). De acordo com o art. 61, inciso I, da Lei nº 8112, será deferido aos servidores, retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e **assessoramento**. No entanto, essa situação não anula a possibilidade da organização determinar parâmetros mais transparentes na definição das gratificações concedidas as unidades administrativas. O que diminuiria a sensação de desigualdade por parte dos gestores.

Para finalizar, a entrevistada G10 resume um pouco das situações que causam descontentamento por parte dos gestores e que muitos dos atuais gestores estão na função por se desafiar, por encontrar motivações secundárias, além do trabalho institucional.

Nota que a UFPB, ela não estar trabalhando tanto com a questão de capacitar novos gestores, motivar novos gestores e a questão da remuneração também, que não é muito atrativa. Ela atrai mais quando assim, realmente é apaixonado pela função, está fazendo aquilo porque colabora de alguma forma com o seu crescimento intelectual. No meu caso, eu gosto dessa função que eu estou, porque ela colabora com minha formação intelectual. (G10)

De forma geral, os entrevistados responderam às perguntas de acordo com os questionamentos. O ponto alto foi a necessidade de capacitação mais adequado as funções de gestão. Afirmaram não ter conhecimento de um processo seletivo de fato e consideraram importante a implementação desse processo, mas também falaram sobre a importância de ser uma pessoa de confiança da alta gestão, que esteja de acordo com as propostas da gestão para a universidade. Por fim, foi evidenciada algumas competências que os entrevistados entenderam como essenciais, principalmente a competência técnica e a relacionada com o pessoal da sua equipe e seus superiores.

5 DISCURSSÃO E DIRETRIZES PARA A SELEÇÃO DE GESTORES POR COMPETÊNCIA

Esse trabalho teve como finalidade compreender como se dá o processo de seleção por competência dos gestores administrativos da UFPB. Para isso, foram realizadas entrevistas com diversos gestores da área administrativa da Universidade, visando atender o terceiro objetivo específico, que foi o de propor um modelo de seleção para designações de gestores com base nas competências. E após a análise das respostas dos entrevistados, foram verificadas as situações que serão discutidas a seguir, mesmo não ficando evidente a forma que se dá a indicação dos gestores. Com isso, constatou-se a ausência de um processo seletivo para os gestores administrativos claro e definido. Ademais, foi evidenciado que a universidade possui outras dificuldades que precisam ser sanadas antes da sua implementação, para que seja possível ter um processo seletivo eficiente e eficaz.

5.1 REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

O primeiro passo para realizar um processo seletivo é ter as competências e finalidade das funções bem definidas e, para que isso seja possível, as unidades administrativas também devem ter sua finalidade e competências determinadas.

Partindo desse pressuposto, foi publicado o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG. Em seu art. 20, parágrafo único, inciso I, tem-se que o SIORG, entre outras finalidades, deve definir as competências dos órgãos e das atribuições de seus dirigentes. Assim como no manual do SIORG diz que “toda unidade administrativa é responsável por um conjunto de competências” (BRASIL, 2019).

Desta forma, pode-se afirmar que a universidade deve realizar uma reestruturação em sua estrutura administrativa, buscando o fortalecimento da capacidade institucional e medidas que propiciem a melhoria do seu organograma, proporcionando melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais. A universidade deve ainda levar em consideração a orientação para resultados, eliminação de superposições e fragmentações de ações, além da

racionalização dos níveis hierárquico e aumento da amplitude de comando (BRASIL, 2019).

Atrelada a reestruturação organizacional as gratificações concedidas aos gestores das unidades administrativas também precisam passar por uma revisão, observando a hierarquia organizacional e o valor da gratificação. Como o art. 4º do Decreto nº 10.829/2021, que diz que as estruturas organizacionais seguirão a ordem hierárquica decrescente.

O art. 4º da Lei nº 12.204/2021 informa que as gratificações concedem ao ocupante um conjunto de atribuições e de responsabilidades adequadas as competências da unidade prevista na estrutura organizacional. Isso quer dizer que, as gratificações têm a finalidade de retribuição à pessoa investida da função de gestão, decorrente das competências, complexidade e responsabilidade que é inerente a sua atividade. Assunto citado entre os entrevistados, como um fator desestimulante para assumir tal responsabilidade. Contudo, as gratificações têm valor fixo e são determinadas por lei. Com isso, a instituição não possui discricionariedade para propor uma equiparação que julgue adequada. No entanto, ela pode minimizar essa visão, buscando uma retribuição equivalente e transparente dentre as unidades administrativas, dentro dos padrões propostos pelo manual do SIORG.

5.2 COMPETÊNCIAS DOS GESTORES ADMINISTRATIVOS

Após determinar a finalidade e competência das unidades administrativas, deve-se indicar as competências que os gestores desses setores deverão ter, pois as competências deles devem estar alinhadas as competências das unidades pelas quais serão responsáveis.

A ENAP realizou um estudo sobre as competências essenciais de liderança dos gestores públicos. Em 2021 ela detalhou quais as competências, habilidades e atitudes que esses líderes devem ter para cada uma das competências identificadas. O documento traz um conjunto de competências comportamentais, as *softskills*, e as competências técnicas, as *hardskills*, como as competências básicas para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade para os servidores públicos em posição de liderança (ENAP, 2021). Como foi bem lembrado pelo entrevistado G2.

A grande parte dos gestores consideraram a dimensão de pessoas como as competências essenciais para um bom gestor. Principalmente a competência do engajamento do pessoal, seguido do trabalho em equipe. Essas duas competências acabam se relacionando, a diferença

entre elas se dar porque a primeira considera o servidor de forma individual e a outra, os servidores unidos, formando a equipe.

Um outro ponto forte das entrevistas foi a importância das competências técnicas para a formação de um gestor. Essa competência foi bastante lembrada pois os entrevistados são gestores da área tática e operacional, e ela se faz essencial para essas unidades. Já a dimensão do resultado não foi mencionada diretamente. Os gestores correspondem a área meio, que dá suporte a área finalística, por isso, essas competências não foram lembradas. Porém, os entrevistados entendem as competências técnicas como a competência que irá proporcionar os resultados desejados pela instituição.

Como modelo orientador na definição das competências essenciais para os gestores administrativos da universidade, sugere-se que sejam usados as competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro, proposto pela ENAP. Esse modelo foi proposto para os altos administradores públicos brasileiros (ENAP, 2021). Por isso, devem ser realizadas as devidas ponderações nas competências apresentadas, adequando-as a realidade da gestão universitária, bem como, o nível da área de atuação dos gestores.

Com base na pesquisa realizada, as dimensões de pessoas, com as competências de coordenação e colaboração em rede, engajamento de pessoas e equipes, autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e; a dimensão estratégica, com as competências de visão de futuro, inovação e mudança, comunicação estratégica, devem ser consideradas para a seleção dos gestores administrativos.

Já a dimensão dos resultados, proposta pela ENAP, não apareceu nessa pesquisa. As competências lembradas foram as competências funcionais. Assim, nessa dimensão devem ser consideradas as competências técnicas, aplicadas às necessidades das unidades e as competências processuais e operacionais, necessárias para o bom funcionamento das rotinas administrativas do setor. Tomando como base as orientações descritas no modelo da ENAP (2021), foram descritos, a seguir, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para as competências funcionais:

- **Competências funcionais**

- **Conhecimento** – Ter conhecimento técnico sobre as atividades institucionais; conhecer os impactos operacionais das atividades; identificar melhores abordagens para o desenvolvimento das atividades; conhecer o conteúdo e métodos da gestão e suas especificidades, em busca da constante melhoria dos processos de trabalho; dominar os conhecimentos inerentes ao funcionamento organizacional; compreender os princípios, procedimentos, requisitos, regulamentos e políticas que se relacionam à sua área de atuação; conhecer os procedimentos, instrumentos e rotinas inerentes a gestão orçamentária e financeira; possuir expertise em assuntos técnicos de suas unidades organizacionais, possuir conhecimento técnico sobre o planejamento, implementação, monitoramento e avaliação das ações institucionais; reconhecer diferentes níveis de abordagem e condutas apropriadas para as situações operacionais; ter conhecimento e dominar as ferramentas técnicas para o desenvolvimento das atividades.
- **Habilidades** – Orientar o pessoal sobre as atividades técnicas, informando sobre os possíveis impactos e resultados que devem ser entregues; revisar e promover o aperfeiçoamento das técnicas, buscando o aperfeiçoamento das rotinas; gerenciar os processos organizacionais, tomar decisões bem fundamentadas e eficazes; fornecer recomendações aos superiores com base em sua expertise profissional; implementar ações mais eficientes; saber aplicar métodos e técnicas; adotar soluções de valor agregado; analisar os dados; manter o monitoramento e a gestão de risco, com o intuito de evitar problemas; aplicar medidas de prevenção para minimizar situações de risco; documentar o conhecimento adquirido para promover o compartilhamento das experiências e aprendizados.
- **Atitudes** – Orientar-se por um padrão de qualidade e profissionalismo; encorajar a tomada de riscos de forma

responsável para produzir resultados; adotar uma postura analítica e ponderada; possuir capacidade e preparo para os desafios da função, se responsabilizando pelas entregas e resultados acordados.

5.3 DESENVOLVIMENTO DE GESTORES ADMINISTRATIVOS

A capacitação foi um tema amplamente citado nas entrevistas. Os relatos falam sobre a ausência da capacitação e desenvolvimento para os gestores e que, por consequência, gera dificuldades no desenvolvimento das rotinas administrativas.

Os entrevistados disseram que não tiveram curso de capacitação antes de ingressar na função de gestão. A falta das competências desejadas para o desempenho da função se torna mais difícil porque muitos dos servidores que assumem as funções de gestão, ingressaram no serviço público para cargos técnicos, de diversas áreas, e não possuem formação adequada para as atividades de gestão. Com isso, curiosos, eles buscam se desenvolver de forma autônoma, tentando aprender sobre o funcionamento das unidades administrativas e fazer cursos que achavam pertinentes para o desempenho da função. E, essa ausência de preparação pode gerar uma dificuldade para atingir as metas institucionais, uma vez que eles buscam o conhecimento de acordo com as demandas, no dia a dia, com um prazo curto para adquirir o conhecimento necessário. E esse tempo já podia estar sendo usado para o desenvolvimento das atividades, mas precisa ser usado para o aprendizado reativo.

É necessário compreender que a capacitação é fundamental para o desenvolvimento das competências dos gestores e isso pode refletir no bom desempenho institucional. Por esse motivo, a capacitação deve ser vista como um investimento fundamental para o alcance dos resultados de forma eficiente e eficaz. Pensando nisso, o grande incentivador dessa política deve ser a alta gestão, proporcionando e incentivando a participação, aprendizado e desenvolvimento das competências que serão aplicadas na própria instituição.

O entrevistado G9 relatou que essa é uma determinação legal. Então, a capacitação deve existir, não só com propósito institucional, mas também para atender normas que orientam sua implementação. O decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, ainda vigente, estabelece as diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira

dos cargos técnicos-administrativos e em seu artigo 7º diz:

Art. 7º O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento terá por objetivo:

I - Contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;

II - Capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e

III - capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE.

Parágrafo único. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento:

[...]

IV - Gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

O decreto indica que deve haver a preparação dos servidores para o exercício da atividade de gestão, e ela deve ser pré-requisito para assumir a função. Em complemento a essa norma, foi aprovada a Resolução nº 23/2012 – CONSUNI/UFPB, que tem como objetivo a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competência. O art. 11 foi dedicado ao Programa de Formação de Gestores.

Art. 11, § 1º O programa de formação de gestores acadêmicos e administrativos deve estabelecer critérios para certificação dos servidores na atuação em cargos de gestão, a fim de atender ao disposto no Art. 6º, do Decreto 5707/2006 e na linha de desenvolvimento “Gestão”, do parágrafo único, do artigo 7º do Decreto 5825/2006.

§ 2º Após a implantação do programa de formação de gestores acadêmicos e administrativos, os servidores ocupantes de cargos de gestão previstos no § 2º, do artigo 1º desta resolução, terão prazo de até 03 (três) anos para obterem a certificação no programa.

§ 3º Além dos servidores em funções acadêmicas e administrativas que atuem em cargos de gestão, poderão participar do programa de formação de gestores acadêmicos e administrativos todos os servidores técnico-administrativos e docentes interessados em assumir cargos de gestão.

§ 4º Decorridos três anos da implantação do programa de formação de gestores acadêmicos e administrativos da UFPB, só poderão permanecer ou serem nomeados em cargos de gestão, previstos no § 2º, do artigo 1º desta resolução, servidores certificados.

Há 10 anos a UFPB propôs o Programa de Formação de Gestores e sua certificação. É estabelecido que devem ser determinados os critérios para a certificação da formação dos gestores. Os gestores em atividade deverão, obrigatoriamente, fazer o curso no prazo de 3 (três) anos, assim como, a partir desse período, só poderá assumir as funções de gestão os servidores que tenham a certificação do programa.

Já no ano seguinte, a Resolução nº 17/2013 – CONSUNI/UFPB, autorizou o plano de desenvolvimento dos servidores técnicos-administrativos para aquele ano. E em relação a capacitação dos gestores, a resolução fez as seguintes ponderações:

- Um dos projetos estratégicos do plano de capacitação que precisam ser priorizados é a formação de gestores acadêmicos e administrativos;
- Os cursos projetados e implementados segundo o modelo de gestão por competência dependem da existência de instrutores que conheçam seus aparatos teóricos e técnicos;
- A formação de gestores para a ocupação dos cargos de chefia, assessoramento e direção são fundamentais para a qualificação e profissionalização da gestão dentro da universidade. A atualização e formação dos servidores docentes e técnicos-administrativos em gestão trarão mais eficiência e eficácia às ações das chefias;
- Desenvolver competências nos servidores dos diversos níveis da gestão acadêmico-administrativa, com ênfase na gestão de processos e na cultura do planejamento.

(UFPB, 2013)

Em síntese, a Resolução esclarece que a formação dos gestores é fundamental para o desenvolvimento mais eficiente e eficaz de suas atividades, proporcionando resultados institucionais mais efetivos (UFPB, 2013). Ainda ressalta que deve ser dada a ênfase para a gestão de processos e planejamento. Mostrando que a instituição dá importância para os procedimentos que guiam as ações em prol dos resultados. Pelos motivos apresentados, o programa de gestão deve ser tratado como prioridade. A fim de atender esse objetivo, é necessário ter instrutores com domínio técnico e teórico sobre o assunto, para que esse conhecimento seja transmitido da melhor forma e os servidores tenham capacidade de assumir as funções de gestão.

A entrevistada G1 relatou que foi realizado um único curso de gestores na UFPB, mas que não teve continuidade. Levando em consideração a importância dessa ação, seria

interessante que o programa de formação de gestores fosse reimplantado.

Mais recentemente, o art. 26, do Decreto nº 10.829/2021, retoma esse assunto:

Art. 26. Os órgãos e entidades incluirão em seus planos de desenvolvimento de pessoas ações destinadas à habilitação de seus servidores para a ocupação de CCE* e de FCE, com base no perfil profissional e nas competências necessárias e compatíveis com a responsabilidade e complexidade inerentes ao CCE ou à FCE, em alinhamento a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Parágrafo único. Quando se trata de CCE ou FCE exclusivo para servidores de carreira, a conclusão, com aproveitamento, de treinamento regularmente instruído para a formação e o aperfeiçoamento de carreira poderá ser considerada nos critérios de ocupação de CCE ou FCE.

O Decreto nº 10.829/2021 sugere que os órgãos incluam no plano de desenvolvimento ações compatíveis com o perfil profissional e as competências inerentes as funções que irão ser ocupadas. Em seguida é mais específico e sugere que essa formação seja considerada para a ocupação das funções de gestão. Assim como, no inciso VI, § 1º, art. 3º, do Decreto nº 9.991/2019, diz que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas deve, dentre outras situações, preparar os servidores para substituições decorrentes da vacância do cargo” (BRASIL, 2019).

O candidato que irá participar do processo seletivo de gestores deverá adquirir uma certificação, aferindo sua participação no programa de formação de gestores, que deverá estar contido no Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP. Deve ser um programa e não apenas mais um curso de formação, pois ele será composto por diversos cursos alinhados as competências requeridas para a ocupação da vaga.

Para a implementação do programa de formação de gestores, é indicado o estudo de Soares (2020) que propõe um programa de capacitação gerencial em uma Instituição Federal de Ensino e o estudo de Reisch e Dalmau (2020), que apresentaram uma proposta de trilha de aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais, também em um Instituto Federal de Ensino. Considerando que foram estudos realizados em ambientes com as mesmas características da UFPB e o público-alvo, também é o mesmo dessa pesquisa. Além de ser apresentada a importância dessa temática, é indicado realizar uma análise desses trabalhos, fazendo as adaptações necessárias para UFPB.

Completado o programa, o servidor irá adquirir o certificado atestando que possui as competências e poderá vir a se candidatar no processo de seleção dos gestores administrativos

para as vagas de interesse.

5.5 PROCESSO DE SELEÇÃO PARA OS GESTORES ADMINISTRATIVOS

Os entrevistados não relataram haver um processo de seleção definido para os gestores e, por isso, as funções são ocupadas por meio de indicação. Eles também entendem e concordam com a importância de que a indicação deve ocorrer pela alta gestão, uma vez que a função é de confiança e deve estar alinhada com as estratégias traçadas por eles. Eles ainda acreditam que foram indicados por seu conhecimento e que por isso foram convidados e com isso ocorreu algum tipo de seleção.

A seguir será apresentada uma proposta de seleção para os gestores administrativos da universidade. Ela foi elaborada com base nas diretrizes do Decreto nº 10.829/2021 e a Lei nº 14.204/2021. Para que as etapas fiquem claras, será dividido entre pré-seleção, seleção e pós-seleção.

5.5.1 Pré-seleção

Além da definição dos procedimentos internos, das unidades administrativas, determinando suas necessidades, competências e finalidade, é necessário que seja realizada uma boa prospecção para atrair os candidatos mais adequados as vagas disponíveis.

5.5.1.1 Descrição do cargo

A partir das necessidades institucionais deve ser realizada a descrição do perfil de gestor que a organização necessita. Ela deve ser o mais completo possível, contendo todas as informações pertinentes a função. Seus requisitos devem ser claros e públicos, buscando a transparência. Também deverão ser atualizados e alocados em suas estruturas regimentais, de acordo com os art. 10, Lei nº 14.204/2021 e; art. 24, Decreto nº 10.829/2021 (BRASIL, 2021; 2021). Com isso, os candidatos poderão se preparar para as funções que pretendem ascender.

Abaixo será descrita a proposta de estrutura que a descrição dos cargos deve ter.

Tabela 4: Descrição das funções

DO CARGO	
Nome do cargo:	Nome da função do gestor
Gratificação do cargo:	CD ou FG
Unidade de atuação:	Unidade administrativa que o candidato será responsável
Requisito legal:	Norma que criou a unidade administrativa
DAS RESPONSABILIDADES	
Atribuições:	Demandas e atividades que o gestor será responsável e suas complexidades.
REQUISITOS DESEJÁVEIS	
Formação e experiência:	Formação e experiências que o candidato precisa ter
Competências:	As competências desejáveis do candidato
Outros requisitos:	Outros requisitos específicos da função

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bergue (2020)

No quadro acima foram descritos os itens requeridos para a função. Do lado esquerdo os dados que devem ser descritos e do lado direito o que significa cada item. Essa descrição funciona como base para o currículo que o candidato deverá criar para concorrer as vagas de gestão disponíveis.

5.5.1.2 Banco de talentos

Para o processo seletivo ser bem-sucedido ele precisa encontrar o candidato ideal para

a vaga. Para tanto, o recrutamento assertivo é uma etapa fundamental para um resultado eficiente e eficaz no processo seletivo.

A entrevistada G1 relatou que a UFPB possui um banco de talentos, mas não é utilizado da forma eficiente. Assim sendo, percebe-se que a universidade já possui a ferramenta e ela pode servir de consulta para análise do perfil dos servidores em diversas atividades. Seria interessante que a universidade revisasse esse banco de talentos e incentivasse a utilização dessa ferramenta para inclusão do perfil dos servidores e se tornar uma base para consultar dos currículos informados.

O banco de talentos é uma ferramenta interessante para o recrutamento. Os servidores que tenham interesse de assumir, em algum momento, uma função de gestão, devem incluir seu currículo no banco de talentos. É importante que o currículo esteja sempre atualizado no banco de talentos. Pois, a cada processo seletivo, os selecionadores irão consultar o banco de talentos e convidar os servidores que tenham perfil para concorrer ao processo seletivo.

Levando em conta a transparência e isonomia que o processo seletivo deve proporcionar, ele deve ser amplamente divulgado, para dar oportunidade a todos os servidores interessados em participar do processo seletivo. Por isso, ele deve ser publicado no Boletim de Serviço da Universidade e na página da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Sendo a pró-reitoria responsável pelo processo seletivo, por ser ela que cuida de demandas relacionadas ao pessoal da UFPB.

Logo, a instituição teria essas duas formas de prospecção para a participação do processo seletivo, o banco de talentos e a divulgação nos meios de comunicação da universidade. Os selecionadores podem entrar em contato com os servidores que tenham seus currículos no banco de talentos e constatar que seja compatível com a vaga em questão. Porém, o candidato deve expressar que tem interesse na vaga e realizar sua própria inscrição na seleção.

5.5.2 Seleção

Essa etapa diz respeito a seleção propriamente dita, quando será analisado e escolhido o candidato mais adequado às competências requeridas para assumir a função. O decreto nº 10.829/2021, fala sobre o processo de pré-seleção, pois entende que é a autoridade máxima que

seleciona o candidato, após a conclusão do processo de pré-seleção, que indica os candidatos mais qualificados, mas, essa etapa será descrita dentro da seleção.

Visando a promoção de um processo seletivo imparcial e isonômico, segure-se que ele seja composto por uma comissão de 3(três) servidores. Um servidor com conhecimentos geral sobre as etapas do processo seletivo, da área de pessoal; um psicólogo, que irá fazer a análise comportamental e; um servidor da área técnica da vaga que está sendo proposta. Também é indicado que o processo seja iniciado 60 dias antes do ingresso do novo gestor. Esse prazo é necessário para que tenha tempo hábil para realizar todos os procedimentos e não acarretar na descontinuidade das atividades gerenciais.

A seleção se iniciará com a publicação do edital, contendo todas as informações do processo seletivo, que será descrito mais adiante. Deve ser composto por três etapas: a análise dos currículos, encontro pessoal e a escolha do candidato pelo superior. Os candidatos irão encaminhar toda a documentação solicitada, junto com o currículo que será analisado. A comissão irá conferir se a documentação está correta e de acordo com o que foi solicitado. Em seguida, será realizada a análise do currículo verificado se o currículo é compatível com o perfil profissional desejado. Por fim, será publicado os candidatos aprovados para a próxima etapa.

Na segunda etapa será realizada o encontro com os aprovados na etapa anterior e analisado seu comportamento e competências socioemocionais. Nesse momento poderão ser usadas diversas formas de análise, entrevista, dinâmicas... a que a comissão entender ser mais adequada para o perfil da função. Nesse momento, serão selecionados os candidatos mais competentes e seguirá para a escolha do superior.

A última etapa seguirá para a definição do servidor que irá assumir a função. O decreto nº 10.829/2021 não considera essa etapa como pertencente ao processo seletivo. Segundo o art. 22, do mencionado Decreto, a participação ou o desempenho no processo não gera o direito à nomeação ou designação, pois a escolha final do postulante é ato discricionário da autoridade responsável pela nomeação ou designação (BRASIL, 2021). Entretanto, a implantação desse processo só ocorrerá com a aprovação da autoridade máxima e sua autorização, ele deve concordar com os procedimentos. Por isso, sua indicação será realizada dentre os candidatos aprovados nas etapas anteriores.

Por fim, será descrito abaixo os dados que devem conter no edital. Ele é o documento, público, que traz todas as informações que diz respeito ao processo seletivo, quais as regras,

como será realizado, cronograma e etc.

- Descrição da função;
- Perfil profissional desejado;
O parágrafo §1º, art. 20 do Decreto nº 10.829/2021, apresenta alguns requisitos que podem ser adotados para a seleção:
 - I – A trajetória profissional e os resultados obtidos em trabalhos anteriores relacionados com as atribuições do cargo ou da função;
 - II – A formação e conhecimento relacionados à atividade a ser exercida; e
 - III – As competências requeridas para o exercício do cargo ou da função.
- Normas gerais de procedimento
 - Documento legal que criou a função;
 - Ser servidor público do quadro da universidade ou aberto aos demais servidores;
 - Tempo de experiência;
- Documentos
 - Certificado de participação no Programa de Formação de Gestores;
 - Currículo;
 - Declaração de idoneidade moral e reputação ilibada;
 - Declaração de não enquadramento nas hipóteses de inelegibilidade previstas no inciso I do caput do art. 1º; Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990;
 - Declaração de vínculo;
 - Declaração de designação;
- Inscrição – enviar para e-mail específico ou outra ferramenta própria para seleção
- Cronograma – os prazos podem ser alterados de acordo com as necessidades;
 - Divulgação do Edital – 7 dias
 - Período de inscrição – 7 dias
 - Análise dos currículos – 7 dias
 - Divulgação do resultado e reconsideração – 2 dias
 - Convocação para entrevistas – 5 dias
 - Divulgação do resultado da entrevista – 2 dias

- Convocação para entrevista com o gestor responsável – 2 dias
- Resultado.

5.5.3 Pós-seleção

Encerrada a escolha do novo gestor público, ele deve entrar em exercício. É a etapa de transição do gestor que está deixando a vaga e o que está ingressando. Para a continuidade do serviço, essa transição deve ocorrer de forma sistemática. Por esse motivo, indica-se que antes do início das atividades, propriamente dita, o novo gestor seja acompanhado por 15 dias pelo gestor que está deixando a função. O novo gestor deve ser apresentado à equipe, a forma de trabalho, processos e etc.

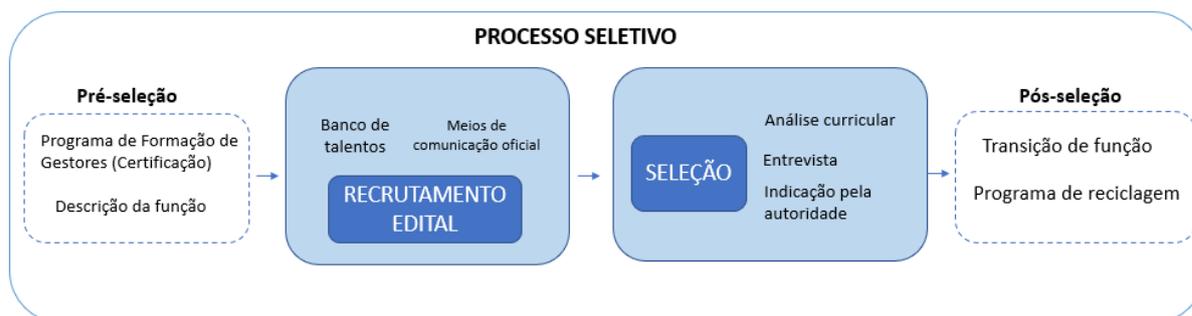
Outro momento que deve ocorrer de forma contínua é o desenvolvimento do gestor, estar sempre buscando inovar, conhecer novas ferramentas de trabalho e principalmente, desenvolver novas competências. A organização tem papel fundamental nesse momento, deve proporcionar anualmente curso de reciclagem aos líderes.

Essa última etapa é importante para o sucesso do processo seletivo. Pois se o candidato que ingressou na função de gestão não conseguir desenvolver bem suas atribuições, não será uma seleção efetiva. O gestor deve ser competente durante todo o período que estiver em exercício.

5.5.4 Sintetizando o processo seletivo dos gestores administrativos

Após a análise a partir dos dados apresentados pelos entrevistados e a definição das diretrizes para a promoção do processo seletivo por competência de gestores administrativos, foi criada uma figura para sintetizar, todas as etapas do processo de seleção dos gestores por competência, conforme segue abaixo:

Figura 5: Procedimentos para a seleção de gestores por competência.



Fonte: Elaborado pela autora

A figura ilustra as fases para a construção do processo seletivo, composto pelas etapas da pré-seleção, o processo seletivo propriamente dito e, por fim, as etapas que sucedem a realização da seleção do gestor. Inicialmente é necessário observar se todas as etapas da pré-seleção estão cumpridas. Uma etapa diz respeito ao programa de formação de gestores, se ele foi disponibilizado pela instituição e, se os candidatos obtiveram o certificado após a conclusão do programa. A outra etapa é sobre a descrição da função de gestão, nesse momento devem ser descritas as competências essenciais requeridas para o gestor que se candidatar à função.

Na segunda fase, se inicia o processo seletivo propriamente dito. O recrutamento será realizado por meio do edital, devendo ser dada ampla publicidade nos meios de comunicação institucional e, realizar também consultas ao banco de talentos da instituição. Na etapa seguinte é a seleção, nela, será feita a análise curricular, a partir das definições estabelecidas na pré-seleção; passando-se em seguida para as entrevistas, e por fim, os candidatos selecionados devem seguir para a indicação pelo gestor maior.

Por fim, a fase pós-seleção, compreendido pelo período de transição dos gestores e adaptação da nova função, além do curso de reciclagem que deve ser realizado após determinado período, a fim de manter o bom desempenho do gestor.

É importante ressaltar, que esses procedimentos devem ser revisados a cada processo seletivo, uma vez que, a organização é um organismo em constante mudanças e, por isso, as competências requeridas pelos gestores em um dado período pode mudar no decorrer do tempo.

6 CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como objetivo geral analisar os elementos necessários para a realização do processo seletivo por competência dos gestores administrativos na Universidade Federal da Paraíba. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores da área administrativa da UFPB por meio das quais foi identificada a percepção que os gestores têm do processo seletivo da instituição e identificadas as competências que eles entendem como essenciais. A partir desses resultados foi realizada uma proposta para a realização do processo de seleção dos gestores administrativos da instituição estudada.

O primeiro objetivo desse estudo foi identificar os critérios de seleção dos gestores da UFPB. Com base nas respostas dos entrevistados não foi identificado nenhum processo de seleção definido para o recrutamento e seleção dos gestores. Os gestores relataram que, de forma geral, foram indicados com base no conhecimento que tinham da área técnica do setor e por já terem adquirido experiências por substituírem os titulares da função nos afastamentos. Resultando em padrões difusos e subjetivos no processo de seleção dos gestores.

Após as entrevistas, também foram analisadas as competências que são essenciais para todos os gestores administrativos e as competências particulares de cada setor. Essas competências devem ser fundamentais para determinar as exigências a serem realizadas no processo seletivo, com isso, alcançando o segundo objetivo específico. Foi tomado como base as competências essenciais para as lideranças do serviço público realizada pela ENAP com os devidos ajustes pertinentes às necessidades da UFPB. É válido salientar que as competências podem ser diferentes entre as organizações e entre os servidores, pois é a combinação das competências individuais dos servidores e gestores que vão caracterizar as competências organizacionais. Bem como, são os objetivos organizacionais que vão orientar as competências individuais. Devendo levar em consideração o período, a finalidade e objetivos que a instituição pretende atingir.

Na pesquisa, as competências citadas foram: a de coordenação de pessoas, o papel como líder, saber liderar uma equipe, bem como, ter um bom relacionamento com todas as pessoas que fazem parte da organização. Os entrevistados enfatizaram a necessidade de saber lidar com a equipe, considerando as particularidades de cada servidor, saber identificar o potencial de cada um. Além de levar em consideração as características dos servidores, como estabilidade e

tempo de serviço. A competência de mobilizar a equipe, devendo unir os servidores do setor para que trabalhem em harmonia a fim de realizar as demandas dos setores, buscando também a proatividade e o aprendizado coletivo. Além de possuir autoconhecimento e inteligência emocional para saber enfrentar todas as adversidades do dia a dia. Essas últimas competências são básicas para que as demais possam ser desenvolvidas, pois o gestor precisa se autoconhecer e ter equilíbrio para desenvolver as outras competências.

A competência de comunicação também foi citada entre os entrevistados, tanto com a equipe, como com os colegas de trabalho e principalmente com a alta gestão. Deve-se buscar um diálogo conciliador, assertivo, saber ouvir e falar no momento adequado. Ter também a competência para resultados e visão sistêmica da instituição. Conhecer o papel da universidade perante a sociedade e a importância da sua atividade para a finalidade institucional. Com isso, precisa saber traçar o caminho, realizar o planejamento e saber tomar as decisões assertivas para alcançar os resultados institucionais.

Ademais, outras competências lembradas foram as competências funcionais. As competências técnicas que se aplicam a todos os gestores, como saber operacionalizar o sistema administrativos, como conhecimento na área de orçamento e compras, legislação e normas, além das competências específicas de cada unidade administrativas. Os entrevistados enfatizaram a importância de um gestor com conhecimento da área para saber identificar e tomar a melhor decisão, e saber guiar a equipe no caminho mais adequado. Entrevistados lembraram o quanto foi complicado quando trabalharam com gestores que não tinham conhecimento técnico da área que estavam gerenciando.

Para o processo seletivo ser realizado de forma efetiva, vários fatores podem influenciar no resultado. O terceiro objetivo específico da pesquisa foi identificar esses elementos que podem impactar no resultado no processo seletivo. A capacitação e o desenvolvimento das competências gerenciais foi outro fator relevante, citado pelos entrevistados. Eles afirmaram a importância que a capacitação tem para o desenvolvimento das competências, pois muitos assumiram o desafio sem conhecimento prévio e foram se desenvolvendo à medida que foram adquirindo experiência no setor. Os entrevistados também afirmaram que buscaram capacitação por iniciativa própria, pois não tiveram incentivo direto da instituição.

Um entrevistado relatou o decreto que estabelece a institucionalização da gestão por competência no serviço público, que deu subsídio para a criação da Resolução nº 23/2012 – CONSUNI/UFPB que estabeleceu a implementação do Sistema de Gestão de Pessoas por

Competência na universidade, porém, ela não foi implantada em sua totalidade (AVELINO; SALLES; COSTA, 2017). Uma das orientações da Resolução foi a implantação de um programa de formação para gestores. Uma outra entrevistada ainda lembrou que a universidade chegou a promover um curso de formação para os gestores, contudo, ele não teve continuidade.

Diferentemente de um curso de formação para gestores, a Resolução nº 23/2012 – CONSUNI/UFPB propõe um programa, e nesse programa devem ser contemplado diversos cursos que, em conjunto, serão importantes para o desenvolvimento das competências dos gestores administrativos. Para a reimplantação do programa de formação, deve-se observar diversas competências, levando em consideração as competências essenciais para os gestores, as competências técnicas e específicas para o gestor de cada unidade.

Assim, a fim de realizar um processo seletivo que atenda a legislação vigente, a universidade precisa repensar sua estrutura organizacional a fim de determinar as competências e finalidades das unidades administrativas, juntamente com a determinação da gratificação correspondente à cada setor, além de precisar determinar as competências do gestor dessas unidades. Essa temática foi o segundo fator identificado na pesquisa que pode impactar no processo seletivo, pois os entrevistados relataram que essas ações impactam na permanência dos gestores nas suas funções.

A fim de maximizar os resultados no processo seletivos por competência dos gestores, o quarto objetivo específico propôs diretrizes para orientar no processo seletivos dos gestores por competências. As diretrizes foram descritas no item 5. Como sugestão para os procedimentos, foi proposto a fase de pré-seleção, que contém o Programa de Formação de Gestores e a descrição das competências para a função; a segunda fase, do recrutamento, por meio do banco de talentos e de edital e, da seleção, onde ocorrerá a análise curricular, entrevista e a indicação pela autoridade; e a terceira fase, com a transição da função e o programa de reciclagem dos gestores.

Espera-se que essas diretrizes, assim como todo o trabalho, auxiliem às organizações, de forma prática, na escolha mais efetiva de seus gestores. Ressalta-se que essa pesquisa foi aplicada em uma Instituição Federal de Ensino Superior, mas as diretrizes apresentadas podem orientar na condução no processo seletivos de gestores por competência de outras organizações públicas, guardadas as particularidades de cada uma.

Para a área acadêmica, espera-se que essa pesquisa auxilie na promoção de vários outros

estudos que possam agregar valor ao serviço público. Tornando a gestão mais efetiva e proporcionando melhores serviços a sociedade. Pois, a dedicação às competências, a promoção de capacitação e desenvolvimento, não é um custo e sim um investimento, não só financeiro, como intelectual, que pode trazer bons resultados à instituição.

No decorrer desse trabalho, a pesquisadora teve algumas limitações, principalmente temporal, por foi preciso conciliar a pesquisa com as atividades laborais, além do mestrado ter sido realizado integralmente no período da pandemia do Covid-19. O tempo de resposta ao convite para participar das entrevistas foi curto e, por isso, não foi possível aguardar um período propício na agenda dos gestores convidados. Outro ponto limitante também foi por ser servidora pública na instituição, o que pôde apresentar algum viés e, receio dos gestores em serem entrevistado por uma colega de trabalho. Esse último ponto foi superado com a assinatura do TCLE e garantia do anonimato nas entrevistas. Por fim, foi possível alcançar os resultados a partir das entrevistas realizadas, chegando à saturação dos dados, nos pontos de capacitação e desenvolvimento, competências de coordenação de pessoas e funcionais e, com a retenção dos gestores por meio das gratificações recebidas.

As temáticas sobre desenvolvimento e capacitação, estrutura organizacional e remuneratória, surgiram como resultados da pesquisa que tinha como foco principal o processo seletivo por competência dos gestores. Por esses motivos, esses temas não foram aprofundados nessa pesquisa. Em complemento a esse estudo, as áreas citadas, podem ser objeto de estudos para futuras pesquisas.

Foram identificadas diversas lacunas que podem ser temas para futuros estudos. A reestruturação institucional e análise das gratificações é o primeiro ponto. Suscetível de um estudo organizacional, prevendo a necessidade organizacional, propondo extinção e criação de novas unidades administrativas, pertinentes aos objetivos e finalidades institucionais. Bem como realizar um estudo para promover uma equiparação e determinação isonômica das gratificações a cada unidade administrativa, com base na legislação que regulamenta as gratificações financeiras. Essas etapas precisam estar muito bem definidas para que seja possível prever o perfil desejado para ocupar a função de gestão

Essa pesquisa foi aplicada especificamente aos técnico-administrativos em função de gestão. Contudo, essas funções também podem ser ocupadas por docentes. Com isso pode ser realizado um estudo comparando as competências entre os servidores da área meio e os docentes, da área fim, em posições semelhantes na gestão.

Outro estudo que pode agregar muito valor é a realização de uma análise quantitativa, sobre a percepção dos demais servidores acerca das competências gerenciais e do processo seletivo dos gestores. Identificando a visão que outros servidores possuem sobre os gestores administrativos. Já que essa pesquisa analisou apenas a visão dos gestores que estão no exercício da função.

Entre outras sugestões para futuras pesquisas é realizar um estudo mais aprofundado sobre as competências transversais e seus impactos no desempenho institucional. Promover também, um estudo sobre capacitação e desenvolvimento específico para o programa de formação dos gestores administrativos.

Por fim, esse trabalho buscou alinhar a teoria, por meio da pesquisa bibliográfica realizada sobre a temática, à prática, com relevância para a gestão pública brasileira. Além de visitar a legislação pertinente sobre o tema que vem sendo publicada desde 2005 e que se intensificou a partir do ano de 2019. Pode-se dizer que, a instituição pesquisada seguindo a tendência de melhoria da qualidade na oferta do serviço público e da busca de maior eficiência na gestão desses serviços tem realizado esforços para atender o que preceitua a legislação vigente, dando alguns passos importantes para uma gestão por competências, além de iniciativas isoladas de análise curricular e entrevistas (conversas) para a seleção dos gestores. Contudo, a instituição pesquisada ainda tem um longo caminho a perseguir a fim de formalizar o processo seletivo atendendo os pressupostos da legislação vigente e os anseios dos gestores administrativos entrevistados.

REFERÊNCIAS

ABREU, Cristina Valadares; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências. **Pesquisas e Práticas Psicossociais** 3(2), São João Del-Rei, Mar. 2009.

ALESSIO, Maria Fernanda. PACHECO, Regina Silvia. Tendências recentes na profissionalização dos dirigentes públicos. In. BASSOTTI, I. M.; PINTO, S.S.; SANTOS, T.S. **Uma nova gestão é possível**. São Paulo: FUNDAP – 2015.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: GEN, Método, 2015.

ALMEIDA, Susan Mary Vieira et al. Gestão estratégica de pessoas por competências: análise do processo admissional de servidores técnico-administrativos na UFBA. In: **Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 18. Florianópolis/SC: Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (Inpeau), 2018.

ANDRADE, Diego Cesar Terra de. Engajamento no trabalho no serviço público: um modelo multicultural. **Revista de Administração Contemporânea**. Maringá, PR, Brasil, v. 24, n. 1, art. 3, pp. 49-76, jan/fev, 2020. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190148>. Acesso em: 09 nov. 2022.

ANDRADE, Carolina Riente; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Revista de Administração pública – RAC**. Rio de Janeiro 52(3):469-485, maio - jun. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612169702>. Acesso em: 20 out. 2021.

AVELINO, K. W. R. S.; SALLES, D. M. R.; COSTA, I. S. A. Collective competencies and strategic people management: a study carried out in federal public organizations. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, 18(5), 202-228. São Paulo/SP. Set./Out. 2017 (versão eletrônica). Disponível em: 10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p202-228. Acesso em: 09 nov. 2022.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. Grupo GEN, 2020. 9788597026115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/>. Acesso em: 20 abr. 2022

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Ana Caroline de Sousa; HOFFMAN, Valmir Emil. Competências: proposta de um glossário para a administração pública a partir da produção científica nacional. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 73(3) 403–425 jul/set 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.6369>. Acesso em: 09 nov. 2022.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília/DF: Enap, 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BERTO, André Rogério. Gestão de Pessoas: a importância da seleção por competências. **Revista Universidad Nacional de Misiones – UNAM**. 2010.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A Gestão de Competências como Alternativa de Formação e Desenvolvimento nas Organizações - uma Reflexão Crítica a Partir da Percepção de um Grupo de Gestores. **ENANPAD**, 2002.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revistas de Administração de Empresas - RAE**. vol. 44. Nº 1.

BORGES, Maria Cecília Mendes. Editais de concurso público e seus elementos padrões diante dos princípios constitucionais. **Revista do Tribuna de Contas do Estado de Minas Gerais**. V. 70 – n. 1. 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em: 01 mar. 2022.

BRASIL, **Lei nº 8.112**, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos

servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL, **Lei nº 14.204**, de 16 de setembro de 2021. Simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional; altera a Lei nº 11.526, de 4 de outubro de 2007; e revoga dispositivos das Leis nºs 8.216, de 13 de agosto de 1991, 8.460, de 17 de setembro de 1992, 9.028, de 12 de abril de 1995, 9.625, de 7 de abril de 1998, 9.649, de 27 de maio de 1998, 10.480, de 2 de julho de 2002, 10.556, de 13 de novembro de 2002, 10.667, de 14 de maio de 2003, 10.682, de 28 de maio de 2003, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, e 13.346, de 10 de outubro de 2016, e da Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.204-de-16-de-setembro-de-2021-345458205>. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL, **Decreto nº 5.825**, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 09 nov. 2022.

BRASIL, **Decreto nº 9.727**, de 15 de março de 2019. Dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9727.htm. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL, **Decreto nº 9.739**, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL, **Decreto nº 9.916**, de 18 de julho de 2019. Dispõe sobre os critérios gerais a serem observados para a ocupação de cargo em comissão e função de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9916.htm. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL, **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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL, **Decreto nº 10.758**, de 29 de julho de 2021. Regulamenta a Medida Provisória nº 1.042, de 14 de abril de 2021, que simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança, autoriza o Poder Executivo federal a transformar, sem aumento de despesa, cargos em comissão, funções de confiança e gratificações, prevê os Cargos Comissionados Executivos - CCE e as Funções Comissionadas Executivas - FCC, e altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, e o Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Decreto/D10758.htm. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL, **Decreto nº 10.829**, de 05 de outubro de 2021. Regulamenta a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.829-de-5-de-outubro-de-2021-350514088>. Acesso em: 08 out. 2021.

BRASIL, **Medida Provisória nº 14.204**, de 16 de setembro de 2021. Simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional; altera a Lei nº 11.526, de 4 de outubro de 2007; e revoga dispositivos das Leis nºs 8.216, de 13 de agosto de 1991, 8.460, de 17 de setembro de 1992, 9.028, de 12 de abril de 1995, 9.625, de 7 de abril de 1998, 9.649, de 27 de maio de 1998, 10.480, de 2 de julho de 2002, 10.556, de 13 de novembro de 2002, 10.667, de 14 de maio de 2003, 10.682, de 28 de maio de 2003, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, e 13.346, de 10 de outubro de 2016, e da Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14204.htm. Acesso em: 08 out. 2021.

BRASIL, Ministério da Economia. **Manual de estruturas organizacionais do poder executivo federal** - 2ª ed. Brasília/DF: Ministério da Economia, 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz. Carlos. Da administração pública burocrática a gerencial. In. BRESSER-PEREIRA, Luiz. Carlos, SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial** – Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o estado republicano: democracia e reforma da gestão pública** – Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. **Revista Gestão e Políticas Públicas**. Nº 2 – 2º semestre, 2011.

BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista de Ciências Administrativas**., Fortaleza, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012.

CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público** Brasília 66 (3) 371-394 jul/set 2015.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: ENAP, 2009.

CAVALCANTE, Pedro Luiz. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management. *Revista do Serviço Público*, v. 70, n. 2, p. 195-218, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i2.3212>. Acesso em: 09 nov. 2022.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo, Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas, in **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 51(1):1-26, jan. - fev. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612144002>. Acesso em: 30 mar. 2021.

COELHO, Fernando de Souza. Repensando os concursos públicos no Brasil. **Uma nova gestão é possível**. São Paulo: FUNDAP – 2015.

COELHO, Fernando de Souza; MENON, Isabela de Oliveira. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista Serviço Público**. Brasília 69, edição especial *Repensando o Estado Brasileiro* 151-180 dez 2018.

COSTA, Cintia Cristina da Silva. Recrutamento e seleção por competências: dificuldades e benefícios. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. ISSN 1984-9354. 2015.

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

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd**. Porto Alegre/RS – Edição 80 - Nº 1 – janeiro/abril 2015 – p. 200-221.

DUTRA, Joel Souza, **Competências: conceitos, instrumentos e experiências** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza. E. **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas**. Grupo GEN, 2019. 9788597020793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020793/>. Acesso em: 09 out. 2021.

ENAP. **Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público Brasileiro**. Brasília/DF. 2020.

ENAP. **Competências transversais de um setor público de alto desempenho**. Brasília/DF. 2020.

ESTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **CADERNOS EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, artigo 10, Rio de Janeiro, Julho 2011. p.648–667.

FERRARIS, Alberto; BELYAEVA, Zhanna; BRESCIANI, Stefano. The role of universities in the Smart City innovation: Multistakeholder integration and engagement perspectives. **Journal of Business Research**, v. 119, 2020.

FLECK, Carolina Freddo; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, Brasil. **O&S** - Salvador, v.18 - n.57, p. 285-301 – Abr./Jun. – 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001: 183-196.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme, Alinhando estratégia e competências. **Revistas de Administração de Empresas - RAE**. vol. 44. Nº 1.

FONSECA, Francisco César P. **O curso de Administração Pública**. FGV/81: percurso, sugestões e dilemas. Relatório de pesquisa 05. São Paulo: Eaesp/FGV, 2008.

FONSECA, Diogo Ribeiro; MENESES, Pedro Paulo Murce. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016. Disponível em: <http://revista.uergs.edu.br/index.php/revuergs/article/view/407>. Acesso em: 01 mar. 2021.

GABARDO, Emerson. O princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado como fundamento do Direito Administrativo Social. **Revista de Investigações Constitucionais**, Curitiba, vol. 4, n. 2, p. 95-130, maio/ago. 2017.

GHEDINE, Tatiana. Abordagem gestão por competências na construção da Estratégia organizacional. **Revista Alcance – Eletrônica** – vol. 22 – n. 2 – abr./jun. 2015. Disponível em: alcan.ce.v22n2.p278-297. Acesso em: 09 nov. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.

GUIMARÃES, Fernanda; MOREIRA, Katia Denise. Reflexões sobre a serendipidade no contexto da gestão universitária. **XIX Colóquio de Gestão Universitária – Universidade e Desenvolvimento: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea**. Flórianópolis/SC, 2019. ISBN: 978-85-68618-07-3.

LEBOTERF, Guy, **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os Processos de Recrutamento e Seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

LIRA, Jandmara de Oliveira Lima; CAVALCANTE, Keliane de Oliveira. **Gestão por competências nas instituições públicas**. In. Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras [recurso eletrônico]. Anielson Barbosa da Silva (Organizador). - 2. ed. rev. ampl. - João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

LONGO, Francisco. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**. Ano 54. nº 2 – Abr-Jun, 2003.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LOPES, André Vaz *et al.* Profissionalização da liderança pública: uma revisão da literatura sobre valores, competências e seleção de dirigentes públicos. **Revista Gestão & Conexões**. Vitória (ES), v. 9, n. 1, jan./abr. 2020. ISSN 2317-5087. Disponível em: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27761.08-27.

MACEDO, D. F.; GOMES, C. M. F.; COSTA, A. C. S. Análise do concurso público como instrumento de seleção de pessoal no setor público: recepção de um grupo de servidores de instituições federais de ensino superior. **Sociais e Humanas**. Santa Maria/RS, v. 29, n. 01, jan/abr 2016, p. 92 – 110. Disponível em: 10.5902/2317175820898. Acesso em: 15 abr. 2021.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Aníbal (Organizadores). *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. São Paulo: FUNDAP. 2005.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **RAC**, v. 9, n. 3, Jul./Set. 2005: 09-31.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom. **Manual de História oral**. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

MEYER JR. Victor. **Novo contexto e as habilidades do administrador universitário**. Org. MEYER JR, Víctor; MURPHY, Patrick. *Dinossauros, Gazelas e Tigres: nova abordagem da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA*. 2ª ed. Ampliada – Florianópolis/SC: Insular, 2003.

MELLO, Simone P. T.; MELO, Pedro Antônio de; MELLO FILHO, Raul Teixeira. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, ciência e tecnológica. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 15, n. 1, p. 349-374,

jan./abr. 2016.

MERLLIN, Higya Alessandra; OLIVEIRA, Fernando Faleiros de; JESUS, Djanires Lageano Neto de. Seleção Interna por Competências: proposta para implantação do processo na Justiça do Trabalho brasileira. **Revista Foco**. São Paulo, v.12, n.1, p.132-157, Jan.-Jun., 2019.

MINARI, Marcia Regina Teixeira, GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães. Impacto da cultura organizacional no desequilíbrio entre esforço-recompensa no trabalho em uma universidade pública federal. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 2019 (2), 616-623. Disponível em: 10.17652/rpot/2019.2.15580. Acesso em: 13 abr. 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12, abril. 2017.

MONTEZANO, Lana *et al.* Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade** v.13, n.34, p. 2766-2792 | Jan./Abr. – 2019 ISSN 1980-5756. Disponível em: 10.21171/ges.v13i34.2563. Acesso em: 09 mar. 2021.

MONTEZANO, Lana *et al.* Avaliação de competências organizacionais de órgão público federal: ótica de diferentes atores. **Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: v. 20, n. 2, p. 269-288, jan./abr. 2021. E-ISSN: 2179-4936. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/race.27236>. Acesso em: 09 mar. 2021.

MONTEZANO, L.; ISIDRO, A. Proposal of a Multilevel Competencies Model for Innovative Public Management. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 355–378, 2020. DOI: 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.491. Acesso em: 19 ago. 2022.

NASCIMENTO, Patrícia Oliveira.; BIANCO, Mônica de Fátima. Universidade corporativa desenvolve competências para o Trabalho? O ponto de vista dos profissionais. **Pretexto**, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v18i2.2560>. Acesso em: 13 abr. 2021.

NOGUEIRA, M. L. O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. S. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **RACE**, Unoesc, v. 14, n. 2, p. 707-736, maio/ago. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18593/race.v14i2.5885>. Acesso em: 13 abr. 2021.

OECD. Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector: Towards a Senior Civil Service System, **OECD Public Governance Reviews**, OECD Publishing, Paris, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/ef660e75-en>. Acesso em: 20 out. 2020.

OLIVEIRA, Thatiana Pedroso Pereira Monteiro; BARBOSA, Milka Alves Correia. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.2, p.147-160, 2021. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.002.0013>. Acesso em: 09 mar. 2021.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública** — Rio de Janeiro 44(6):1453-75, nov./dez. 2010.

OLIVEIRA, Líssia Pignaton de. **Pró-reitores do IFES: percursos formativos e competências gerenciais**. Dissertação – Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória/ES, 2017.

OLIVEIRA JUNIOR, Nilson José; MENEZES, Nilce Oliveira de. Desenvolvimento De Competência Gerencial No Setor Público: Um Estudo Reflexivo. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, Vol. 6 n. 2, p.346- 360, jul - dez. 2016. Disponível em: [10.18227/2237-8057rarr.v6i2.3520](https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i2.3520). Acesso em: 13 abr. 2021.

OLIVEIRA, Patricia Whebber Souza. LIMA, Maria Dulcilene de. Competências e função gerencial: desvendando o GAP(lacuna) de competências e gestores públicos no núcleo de educação de uma universidade federal brasileira. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 44-60, set. 2013.

OMURO, Lia; PEREIRA, Marcia Angare; PINTO, Sandra Souza. Recrutamento e seleção: um novo processo é possível. In. BASSOTTI, I. M.; PINTO, S.S.; SANTOS, T.S. **Uma nova gestão é possível**. São Paulo: FUNDAP – 2015.

PEREIRA, Aline Lucena Costa. **De lagarta a borboleta: as competências em ação dos Gestores Técnicos-Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior do Nordeste Brasileiro**. Dissertação – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa/PB, 2010.

PINHO, Ana Paula Moreno *et al.* Inovações Gerenciais em Evidência: Uma Análise baseada na Percepção de Gestores. **Revista Ciências Administrativas**, 27(1): 10458, 2021. DOI: [10.5020/2318-0722.2020.27.1.10458](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.27.1.10458).

PINTO, Francinaldo do Monte; GOMES, Gabrielle Bezerra. Seleção por competência: ficção ou realidade? **Psicologia Argumento**. Curitiba, v. 30, n. 71, p. 621-630, out./dez. 2012.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competência em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PRADO, Keyla Cristina Pereira; BULGACOV, Sergio. Mudando para seleção por competência: um caso paranaense. **Revista Capital Científico** - Guarapuava - PR - v.7 n.1 - jan./dez. 2009 - ISSN 1679-1991.

REISCH, Fabiana Aparecida Mafra. **Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2019.

REISCH, Fabiana Aparecida Mafra, DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Learning trails and the development of management skills: a case study at the Catarinense Federal Institute – IFC. **Research, Society and Development**, 9(7): 1-32, e470974164.

RIBAS, Ruy Tadeu Mambrini, *et al.* O princípio constitucional da impessoalidade e a seleção por competências nas universidades públicas federais brasileiras. **Revista de Ciências da Administração** V. 20 Edição Especial: 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018 V20nespp50>. Acesso em: 13 abr. 2021.

RIBEIRO, J.; SOUZA, F. N.; LOBÃO, C. Saturação da análise na investigação qualitativa: Quando parar de recolher dados? **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 6, n. 10, p. 3-5, abr. 2018.

ROCHA, Alessandro Roberto; et. al. Liderança na gestão pública: método multicritério aplicado à teoria situacional. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 206-227, maio-agosto 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p206>. Acesso em: 14 abr. 2021.

RODRIGUES, Ana Cristina de Albuquerque Lima. **Aprendizagem e Desenvolvimento de competências gerenciais nas IFES: Uma análise indutiva das práticas de gestão utilizadas pelos coordenadores da Pós-Graduação Stricto Sensu da UFRRJ**. Seropédica/RJ: 2017.

RODRIGUES, F. C.; SOUZA JUNIOR, C.V.N.; ALMEIDA, A.N. Gestão por competências: mapeamento e avaliação na área de segurança universitária. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 1, p. 187-204, jan./abr., 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i1>. Acesso em: 09 nov. 2022.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz; VILLARDI, Beatriz Queiroz. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. **Revista Serviço Público Brasília** 68 (2) 467-492 abr/jun 2017.

SALMAN, Mohammad.; GANIE, Showkat Ahmad; SALEEM, Imran. The concept of competence: a thematic review and discussion. **European Journal of Training and Development**, v. 44, n. 6/7, p. 717-742, 2020.

SANTOS, M. C. E. M.; SANTOS, P. C. M. de A. Pesquisa e extensão universitária como sustentação do ensino / Investigación y extensión universitaria como apoyo a la enseñanza. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 5, n. 9, p. 14345–14360, 2019. Disponível em: [10.34117/bjdv5n9-048](https://doi.org/10.34117/bjdv5n9-048). Acesso em: 09 nov. 2022.

SILVA, Ana Corina Faustino da. **Recrutamento e Seleção por competências: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnicos-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC**. Florianópolis/SC: 2016.

SILVA, Anielson Barbosa. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **RAM – Revista De Administração Mackenzie**, V. 9, N. 6. P. 26-52. set./out. 2008.

SILVA, A.B.; BISPO A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019.

SILVA, A.B.; BISPO A. C. K. A.; PEREIRA, A. L. C. **Competências gerenciais na gestão pública**. In: Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras [recurso eletrônico]. Anielson Barbosa da Silva (Organizador). - 2. ed. rev. ampl. - João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

SILVA, Priscila Araújo et. al., Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, 12(2), maio/ago., 2021, 173-202.

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 230, n. 1, p. 226-234, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>. Acesso em: 09 nov. 2022.

SOARES, Luiz Marcos. **Proposta de um programa de capacitação gerencial no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais**. Volta Redonda/RJ, 2019.

SOUSA, Alice Ribeiro. **Processo administrativo do concurso público**. Uberlândia/MG, 2011.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A capacidade administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 36(1):73-88, Jan./Fev. 2002.

SOUZA, Francisco Georgi de; CASSUNDE, Fernanda Roda de Souza Araújo. Um estudo sobre as Competências Gerenciais na Administração Pública: O caso dos Gestores do Judiciário Brasileiro. **Revista de Psicologia**, Edição Eletrônica. V.10, N. 30. Supl 2, Julho/2016.

SOUZA, D. A.; PAIXÃO, C. R.; SOUZA, E. A. B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Gestão & Regionalidade** - Vol. 27 - Nº 80. mai-ago/2011.

SOUZA, Gabriela Mattei de; RIBAS, Ruy Tadeu Mambrini; O concurso público como regra geral de seleção de pessoal na administração pública e sua aplicação nas universidades federais brasileiras. **XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Evento virtual. 2021.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa** [recurso eletrônico]: estudando como as coisas funcionam, Porto Alegre: Penso, 2011.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: técnica e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2008.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Gestão por competências na administração pública: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 73(3) 426–450 jul/set 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5055>. Acesso em: 13 abr. 2022.

TORLIG, E. G. S.; RESENDE JUNIOR, P. C.; FUJIHARA, R. K.; MONTEZANO, L.; DEMO, G. Validation proposal for qualitative research scripts (Vali-Quali). **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 23, n. 1, p. 4-29, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2022.v23n1.2022>. Acesso em: 09 nov. 2022.

TOSTA, Humberto Tonani. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da universidade federal da fronteira sul**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2011.

TOSTA, Humberto Tonani. **Desenvolvimento de Competências nas Universidades Federais**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; VIEIRA, Roberto Paulo. Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no Instituto Federal de Santa Catarina campus São José. **NAVUS – Revista de gestão e Tecnologia**. Florianópolis/SC, v.8. n.1. p. 125-136. jan./mar. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p125-136.573>. Acesso em: 12 mar. 2021.

UFPB, **Resolução nº 23/2012 – Consuni**. Aprova a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) da UFPB.

UFPB, **Resolução nº 17/2013 – Consuni**. Autoriza a criação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos para o exercício 2013 desta Universidade.

UFPB, **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019 – 2023**.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

WECKER, Ana Claudia; FROEHLICH, Cristiane. Recrutamento e seleção por competências: uma análise do processo seletivo de uma instituição pública de ensino superior. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 3, p. 75-96, set./dez. 2017. Disponível em: <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>. Acesso em: 23 out. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método** [recurso eletrônico]. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim** [recurso eletrônico]. Porto Alegre:Penso, 2016.

APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a): _____

Esta pesquisa é sobre a **SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA DE GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA** e está sendo desenvolvida pela aluna Ana Julia Diniz Azevedo, do curso de mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional, sob a orientação da professora Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.

A pesquisa tem como propósito identificar como se dá o processo de seleção dos gestores administrativos da Universidade Federal da Paraíba – UFPB baseado em competências. A partir da identificação dessas competências necessárias para os gestores da Universidade, o estudo pretende contribuir com a melhoria do desempenho organizacional, tornando a indicação do gestor público mais isonômica e, como consequência, agregar melhores resultados a instituição.

Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista que iremos realizar como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de administração e gestão pública e publicá-lo em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. O estudo poderá apresentar riscos no caso de vazamento de informações no momento da coleta das informações, devendo ser minimizado este risco realizando a coleta em um local reservado; ainda poderá ocorrer riscos com relação a um possível constrangimento e mal-estar para os participantes diante de exposição durante a entrevista e desconforto com as gravações de áudio. Para estas situações será possibilitado aos participantes momentos de pausa e o registro manual de suas respostas por parte do entrevistador. Caso o entrevistado ainda se sintam constrangidos a pesquisa poderá ser interrompida em qualquer momento, sem acarretar nenhum dano ao pesquisado.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere

necessário em qualquer etapa da pesquisa. Esperamos contar com o seu apoio, desde já agradecemos a sua colaboração!

Assinatura do Pesquisador Responsável

Considerando, que fui informado (a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Contato com o pesquisador (a) responsável: (84) 99619-3936 Ana Julia Diniz Azevedo. E-mail: anajulia.dinaze@gmail.com – Universidade Federal da Paraíba.

APENDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

ROTEIRO ENTREVISTA		
INDICAÇÃO	NÚMERO	PERGUNTA
Perfil	1	Cargo?
	2	Idade?
	3	Formação?
	4	Tempo de serviço na UFPB?
	5	Tempo em que estar na função de gestor?
	6	Qual o setor atual de exercício?
Objetivo 1 - Identificar os critérios de seleção dos gestores da UFPB	1	Como foi o processo para você assumir a função de chefia?
	2	Como foi sua adaptação no ingresso na nova função?
	3	Qual sua opinião em relação a forma de seleção de gestores na universidade?
	4	Como foi o seu processo de desenvolvimento de competências gerenciais para atuar na função?
	5	Qual a importância da capacitação para o desenvolvimento das competências antes de assumir sua função?
	6	Quais os desafios para atrair candidatos competentes à função de gestão na UFPB?
Objetivo 2 - Identificar as competências dos gestores administrativos da UFPB;	1	Quais as competências você considera essenciais, de modo geral, para sua atuação como gestor? Por quê?
	2	Quais as competências você considera essenciais para sua atual função como gestor? Por quê?
Objetivo 3 - Propor um modelo de seleção para a designação de funções com base nas competências.	1	O que você acredita que precisaria ser aperfeiçoado no processo de seleção de gestor da UFPB?