

ALINE LUCENA COSTA PEREIRA

DE LAGARTA A BORBOLETA: as competências em ação dos gestores
técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do
Nordeste brasileiro

Dissertação de Mestrado

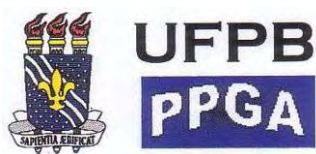
Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

João Pessoa

2010

ALINE LUCENA COSTA PEREIRA

DE LAGARTA A BORBOLETA: as competências em ação dos gestores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do Nordeste brasileiro



Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, linha de pesquisa Organizações e Recursos Humanos, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Anielson Barbosa da Silva, Doutor

João Pessoa

2010

P436d 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/ Aline Lucena Costa Pereira.- - João Pessoa : [s.n.], 2010.

162f. : il.

Orientador: Anielson Barbosa da Silva.
Dissertação(Mestrado) – UFPB/CCSA.

1.Competências gerenciais. 2.Gestão pública. 3.Nível de domínio. 4.Nível de encorajamento.

UFPB/BC

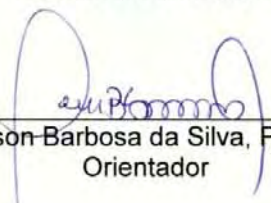
CDU: 658(043)

ALINE LUCENA COSTA PEREIRA

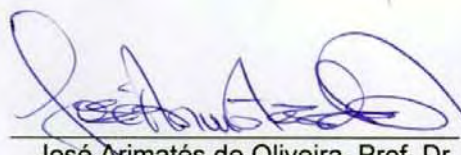
DE LAGARTA A BORBOLETA: as competências em ação dos gestores
técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do
nordeste brasileiro

Dissertação aprovada em: 07/12/2010

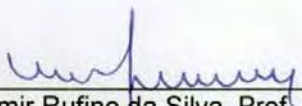
Banca Examinadora



Anielson-Barbosa da Silva, Prof. Dr.
Orientador



José Arimatés de Oliveira, Prof. Dr.
Examinador Externo



Walmir Rufino da Silva, Prof. Dr.
Membro UFPB



Graziela Dias Alperstedt, Prof^a. Dr^a.
Examinadora Externa

Dedico este trabalho à minha mãe Lígia, pelo amor incondicional, pelo exemplo de mulher e mãe, pela dedicação a nós e por ser essa tranquilidade de pessoa.

Ao meu pai Antônio (*in memoriam*). Muitos foram seus legados: valores como honestidade, a busca pela espiritualidade e a inspiração para seguir a carreira pública.

À minha doce irmã Alineide, ao meu cunhado Jocemar e às minhas lindas sobrinhas Camila e Ana Júlia, por fazerem a minha vida mais alegre.

AGRADECIMENTOS

Os projetos na vida começam com ideias que ganham força e se concretizam a partir da ajuda dos que acreditaram. Agradeço a todos que tornaram viável esta dissertação.

A Deus, que nos concedeu energia, saúde, amor, determinação e fé para caminhar com êxito na realização deste estudo.

Ao professor e orientador Anielson Barbosa da Silva, pelo apoio, orientações seguras, espírito de pesquisa e incentivo nos momentos difíceis. Aprendi muito no convívio das orientações, principalmente valores como solidariedade e profissionalismo que norteiam seus princípios de vida.

À banca examinadora composta pelo Prof. Dr. José Arimatés de Oliveira, Prof. Dr. Walmir Rufino da Silva, pelas sugestões e melhoramentos ao trabalho, e, em especial, à Prof^ª. Dr^ª. Graziela Dias Alperstedt, pelas valiosas contribuições.

À Universidade Federal da Paraíba, por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), em especial ao Pró-Reitor professor José de Arimatéa Menezes Lucena. Aos coordenadores Alecsandro Monteiro Kramer e Fábio Abrantes de Oliveira e ao Diretor Thiago Antônio Cavalcante Silva, pela concessão da licença para qualificação. Benefícios como esse fortalecem o corpo técnico-administrativo da UFPB.

À Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), constituída pela Prof^ª. Dr^ª. Rita de Cássia de Faria Pereira e Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva, pelo compromisso e trabalho efetivo na condução do Programa.

Aos professores integrantes do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), pelos ensinamentos profícuos que me acompanharão ao longo da minha trajetória profissional. Em particular, ao professor Franzé Costa, pela disponibilidade e debate acerca dos procedimentos estatísticos.

À Maria Helena Ferreira Cavalcanti, secretária do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), pela celeridade nas nossas solicitações e gentileza nos atendimentos, representando um verdadeiro cartão de visita do PPGA.

Ao professor Guilherme Ataíde Dias e ao João Bosco Delfino Júnior por disponibilizarem o Lime Survey e me ajudarem na sua utilização com vistas à hospedagem da pesquisa na internet, possibilitando sua operacionalização *on line*.

Aos gestores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), por participarem da pesquisa, disponibilizando as informações necessárias à elaboração deste estudo. Em especial, aos colegas da UFPB, UFPE e UFRN, por também participarem do *focus group*.

Aos colegas da turma 34, pelo convívio fraterno e alegre que tornaram a caminhada mais serena.

Às amigas queridas Marta Araújo, Marcioníla Arnaud, Tereza Cristina e Débora Freire, pelo carinho e apoio.

À minha família querida, em especial à minha mãe Lígia Lucena e à minha irmã Alineide, pelo amor, respeito e união que sempre assinalam a nossa convivência.

“Devemos aproveitar um dia de cada vez,
pois estamos aqui de passagem.
E não se esqueça de cheirar as flores...”

Alfred Montapert

RESUMO

PEREIRA, Aline Lucena Costa. **DE LAGARTA A BORBOLETA: as competências em ação dos gestores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do Nordeste brasileiro**. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa, 2010.

O objetivo central deste estudo é analisar as competências em ação de gestores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Nordeste brasileiro, e os objetivos específicos: a) identificar as competências em ação dos gestores das IFES em sua prática profissional; b) definir as dimensões das competências dos gestores técnico-administrativos das IFES e c) mensurar, na percepção dos gestores, os níveis de domínio e de encorajamento das IFES em relação às competências gerenciais identificadas. A fundamentação teórica foi dividida em cinco partes: (i) competências: um construto em elaboração, (ii) competências gerenciais, (iii) evolução histórica das IFES, (iv) contexto público: atual cenário de gestão de pessoas e (v) papel do gestor público: desafios e possibilidades. A pesquisa se configura como de natureza qualitativo-quantitativa, do tipo exploratória e descritiva, sendo realizada em duas etapas: uma qualitativa por meio do *focus group* e outra quantitativa utilizando um questionário eletrônico como fonte de coleta de dados. Os cenários da pesquisa qualitativa foram 3 universidades federais: Universidade Federal da Paraíba – UFPB, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE e Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. A fase qualitativa abrangeu 21 gestores públicos das áreas de recursos humanos, finanças, contabilidade e segurança que trabalham nas referidas instituições. Na coleta de dados, foi utilizada a técnica do *focus group*, com o intuito de desvelar as percepções desses gestores, identificando as competências gerenciais presentes em suas práticas profissionais. As entrevistas foram transcritas e as informações tratadas por meio da análise qualitativa de dados. A etapa quantitativa foi realizada em 14 IFES localizadas no Nordeste brasileiro, aplicando-se um *survey*. Os resultados permitiram ampliar a compreensão acerca das competências gerenciais no âmbito público, possibilitando identificar quatro dimensões presentes nas competências gerenciais na concepção destes gestores no setor público – Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional, Competências de Gestão Comportamental, Competências de Gestão do Ambiente Organizacional e Competências de Gestão Política – bem como mensurar em cada uma, o nível de domínio e de encorajamento.

Palavras-chave: Competências gerenciais; Gestão pública; Gestão de pessoas; Nível de domínio; Nível de encorajamento.

ABSTRACT

PEREIRA, Aline Lucena Costa. **FROM THE CATERPILLAR TO THE BUTTERFLY: competencies in action of the technical administrators managers of federal institutions of higher education in northeastern Brazil**. 162 f. Dissertation (Master Degree in Business Administration) – Post-Graduate Program in Business Administration, UFPB, João Pessoa – PB, 2010.

The overall objective of this study is to analyze the competencies in action of the technical and administrative managers of federal institutions of higher education (IFES) in northeastern Brazil and the following are specific objectives: a) identify the competencies in action of managers of IFES in their professional practice, b) set the dimensions of the competencies of the technical and administrative managers and c) measure, as perceived by managers, the domain level and the level of encouragement from IFES regarding managerial competencies identified. The theoretical framework was divided into five parts: (i) competencies: a construct preparation, (ii) managerial competencies, (iii) the historical evolution of IFES, (iv) public context: the current scenario of human resource management and (v) public manager's role: challenges and opportunities. The research configures itself as qualitative and quantitative nature, of the exploratory and descriptive type, being held in two stages: a qualitative through focus groups and a quantitative survey using an electronic source of data collection. The sets of qualitative research were three federal universities: Federal University of Paraíba – UFPB, Federal University of Pernambuco – UFPE and the Federal University of Rio Grande do Norte – UFRN. The qualitative phase included 21 public managers in the areas of human resources, finance, accounting, and security that work in those institutions. In the data collect the focus group technique was used in order to uncover the perceptions of managers, identifying the managerial competencies present in their professional practices. The interviews were transcribed and the information handled by the analysis of qualitative data. The quantitative stage was performed in 14 IFES located in northeastern Brazil, using a survey. The results allowed enlarge the understanding of management competencies in the public scope, enabling to identify four dimensions present in the managerial competencies in the design of these managers in the public sector: Competencies of Institutional Development Management, Competencies of Behavioral Management, Competencies of Organizational Environment Management and Competencies of Political management, as well as measure the domain and encouragement level perceived in each competence.

Keywords: Managerial competencies; Public management, People management, Domain level; Encouragement level.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Três dimensões da competência.....	25
Figura 02 – Elementos constitutivos da competência.	29
Figura 03 – Competências para o profissional.....	30
Figura 04 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.....	34
Figura 05 – Modelo revisado de competência com base em Cheetham e Chivers.....	36
Figura 06 – Domínios da aprendizagem com base em Bloom e Col.....	43
Figura 07 – Trajetória da Pesquisa.....	66
Figura 08 – Dimensões das Competências Gerenciais em ação nas IFES.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Modelo de competência do governo federal Belga.....	37
Quadro 02 – Descritores de Competências Gerenciais Potenciais.....	39
Quadro 03 – Similaridades nos ciclos de aprendizagem entre Kolb e Zarifian.....	42
Quadro 04 – Evolução das IFES no Brasil.....	49
Quadro 05 – Relação entre setores da administração pública e tipo de gestão.....	50
Quadro 06 – Tipologia de perfis gerenciais e suas principais características.....	57
Quadro 07 – Possibilidades e desafios para os gestores públicos.....	62
Quadro 08 – Competências gerenciais identificadas no <i>focus group</i>	70
Quadro 09 – Descritores de competências gerenciais utilizadas na construção da escala.....	74
Quadro 10 – Objetivos específicos da pesquisa.....	79
Quadro 11 – Alinhamento das competências, seus objetivos e resultados.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Perfil sócio-demográfico dos participantes do <i>survey</i> /Gênero.....	80
Tabela 02 – Perfil sócio-demográfico dos participantes do <i>survey</i> /Faixa Etária.....	81
Tabela 03 – Perfil sócio-demográfico dos participantes do <i>survey</i> / Estado Civil.....	82
Tabela 04 – Perfil sócio-demográfico dos participantes do <i>survey</i> /Nível do Cargo..	83
Tabela 05 – Perfil sócio-demográfico dos participantes do <i>survey</i> /Tempo de trabalho.....	84
Tabela 06 – Perfil sócio-demográfico das IFES participantes do <i>survey</i>	85
Tabela 07 – Representatividade do perfil sócio-demográfico geral dos participantes do <i>survey</i>	86
Tabela 08 – Valores das comunalidades das competências.....	87
Tabela 09 – Variância total explicada.....	89
Tabela 10 – Matriz de correlação das competências/fatores de 1 a 4.....	91
Tabela 11 – Matriz de correlação das Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional.....	94
Tabela 12 – Relação entre Nível de Domínio e Nível de Encorajamento/ Dimensão Gestão do Desenvolvimento Institucional.....	103
Tabela 13 – Matriz de correlação das Competências de Gestão Comportamental.	104
Tabela 14 – Relação entre Nível de Domínio e Nível de Encorajamento/ Dimensão Gestão Comportamental.....	109
Tabela 15 – Matriz de correlação das Competências de Gestão do Ambiente Organizacional.....	110
Tabela 16 – Relação entre Nível de Domínio e Nível de Encorajamento/ Dimensão Gestão do Ambiente Organizacional.....	115
Tabela 17 – Matriz de correlação das Competências de Gestão Política.....	116
Tabela 18 – Relação entre Nível de Domínio e Nível de Encorajamento/ Dimensão Gestão Política.....	118

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos gestores.....	80
Gráfico 2 – Faixa etária dos gestores.....	81
Gráfico 3 – Estado civil dos gestores.....	82
Gráfico 4 – Nível do cargo.....	83
Gráfico 5 – Tempo de trabalho na organização.....	84
Gráfico 6 – IFES participantes da pesquisa.....	85
Gráfico 7 – Análise do nível de domínio e encorajamento das 4 dimensões.....	119

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 Justificativa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Competências: um construto em elaboração	22
2.2 Competências Gerenciais	32
2.2.1 O desenvolvimento de competências gerenciais	41
2.3 Evolução histórica das IFES	46
2.4 Contexto público: atual cenário de gestão de pessoas	49
2.5 O papel do gestor público: desafios e possibilidades	56
3 METODOLOGIA	64
3.1 Design da Pesquisa	65
3.2 Etapa Qualitativa da pesquisa	68
3.3 Etapa Quantitativa da pesquisa	72
3.4 O contexto e os sujeitos da pesquisa	76
3.5 Tratamento dos dados	77
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	80
4.1 Dados sócio-demográficos	80
4.2 Categorias de competências gerenciais identificadas	86
4.2.1 Gestão do Desenvolvimento Institucional	92
4.2.2 Gestão Comportamental	104
4.2.3 Gestão do Ambiente Organizacional	110
4.2.4 Gestão Política	115
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	121
REFERÊNCIAS	129
APÊNDICES	140
APÊNDICE A – Convite para o <i>focus group</i>	140
APÊNDICE B – Dados sócio-demográficos do <i>focus group</i>	141
APÊNDICE C – Apresentação usada na condução do <i>focus group</i>	144
APÊNDICE D – Questionário utilizado na coleta de dados/Lay out Lime Survey	146

1 INTRODUÇÃO

As organizações interagem de maneira dinâmica com o ambiente, cujas mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas são constantes. Assim, é possível considerá-las como Sistemas Adaptativos Complexos (SAC), na medida em que a gestão organizacional baseia-se na lógica da complexidade, na qual estão presentes elementos como a capacidade de aprender com a experiência e adaptar-se com êxito a essa diversidade. Ideia corroborada por diversos autores (MORIN, 2000; SILVA; REBELO, 2003; BÜNDCHEN, 2006; SILVA, 2009).

As pessoas estão inseridas nesse contexto. Logo, é necessária a formação e o desenvolvimento de competências, como saberes múltiplos (LE BOTERF, 2003) que possibilitem uma melhor atuação no contexto de trabalho. No âmbito público, os gestores desempenham um papel fundamental, visto que as competências gerenciais constituem um elemento de ligação na transposição das competências individuais para as competências organizacionais, aspecto que favorece o alcance das metas estabelecidas para a organização e maior satisfação pessoal aos seus membros ao atribuir significado ao trabalho.

Esse cenário influenciou a adequação da gestão de pessoas no serviço público, buscando o “desenvolvimento permanente do servidor”, assim como a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual” (BRASIL, Decreto 5.707/2006, Art. 1º, II e III, p.1).

Dutra (2004) considera que diferentes contextos e atividades profissionais solicitam categorias específicas de competências. Outro aspecto relevante é trazido por Fleury e Fleury (2001), ao ressaltar que as competências individuais devem estar alinhadas aos objetivos da organização, tecendo uma conexão entre a estratégia e a gestão de pessoas.

Nessa perspectiva, analisar junto aos servidores as competências requeridas, mais especificamente as competências gerenciais no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) visa contribuir para a implementação das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Desse modo, este estudo objetiva analisar as competências em ação dos gestores técnico-administrativos das IFES no Nordeste brasileiro, buscando propor

alternativas que possibilitem a formação e o desenvolvimento desses profissionais, assim como colaborar para o desenvolvimento do perfil sugerido para a gestão de pessoas no serviço público federal, ao ampliar a discussão acerca do tema das competências no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Percebe-se uma tendência em identificar competências para diversas categorias de servidores nos órgãos públicos. Estudos internacionais referindo-se às competências dos funcionários públicos do Reino Unido descrevem o modelo de competências utilizado e nomeado de “Liderança para Resultados” (*Leadership for results*). Este se baseia em comportamentos eficazes e ineficazes, realizando um *link* também entre estratégia e gestão de pessoas (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

No Brasil, autores como Brandão (2009) e Bündchen (2006) realizaram mapeamento de competências na área bancária, aprofundando o tema no setor público. Amaral (2006) menciona algumas características desejáveis nos gestores públicos em face da utilização do modelo de competências, entre as quais estariam, além do aumento da responsabilidade, saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se, bem como modificar sua percepção acerca dos benefícios trazidos pela experiência. Alguns órgãos públicos, como a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), definiram, entre os seus servidores, características existentes ou a serem desenvolvidas, destacando competências genéricas, relacionais, organizacionais e gerenciais. Desse modo, percebe-se uma tendência a conhecer melhor as competências dos gestores no contexto da gestão pública (ENAP, 2009).

O governo, ao perceber as necessidades de adequação da gestão de pessoas à lógica das competências, nesse sentido sistematizou legislações. Nelas define-se *o que* deve ser desenvolvido (no caso, políticas de desenvolvimento de pessoal), mas não *o como*, ou seja, cada instituição federal de ensino tem a tarefa de desenvolver seus servidores, devendo estas ações estar alinhada às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Dessa maneira, aprofundar estudos sobre as competências gerenciais presentes nesses gestores promove ações que contribuem para a implementação dessa base legal.

Logo, a análise das competências presentes nesses gestores deve estabelecer trilhas profissionais que possibilitem seu desenvolvimento e sejam capazes de suprir as demandas atuais e futuras das organizações, aos quais estão

vinculados. Assim, questiona-se: quais as competências em ação dos gestores técnico-administrativos no âmbito das IFES do Nordeste brasileiro?

Traçado esse desafio, busca-se contribuir para o desenvolvimento das competências requeridas dos servidores na implementação dessas diretrizes, ao analisar as competências gerenciais, na medida em que essas informações possam subsidiar programas de desenvolvimento na área de gestão de pessoas no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Finalizando, a utilização da metáfora no título da dissertação, “De lagarta a borboleta”, busca transferir o significado de etapas de mudanças, nas quais os gestores possam gradativamente transformar-se, como na alteração das fases da borboleta (ovo, larva, pupa e imago), e alçar voos rumo a um novo tempo na gestão pública. E desse modo, desenvolver competências gerenciais que contribuam para o fortalecimento, profissionalismo e responsabilidade social das IFES.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as competências em ação de gestores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), na região Nordeste do Brasil.

1.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar as competências em ação dos gestores técnico-administrativos das IFES em sua prática profissional;
- ✓ Definir as dimensões das competências dos gestores técnico-administrativos das IFES;
- ✓ Mensurar, na percepção dos gestores, o nível de domínio e o nível de encorajamento das IFES em relação às competências gerenciais identificadas.

1.2 Justificativa

A gerência tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores, no intuito de compreender as atividades desenvolvidas pelos profissionais dessa área. As mudanças ocorridas no contexto econômico e do mundo do trabalho produziram um cenário de complexidade que influenciou as atribuições dos gerentes públicos, aos quais chamaremos de gestores, nas organizações governamentais. Assim, as competências gerenciais se configuram como uma abordagem bem-vinda para a ocupação gerencial, de modo que novas possibilidades de atuação são buscadas para proporcionar agilidade e profissionalismo para esses servidores.

O atual modelo de trabalho mais cognitivo, fluído e incerto tem exigido competências que implicam maior responsabilidade, adaptabilidade e habilidade relacional e requer o desenvolvimento desses profissionais (BASTOS, 2004).

Observam-se, com maior ênfase a partir dos anos 1990, modificações na conjuntura estabelecida entre Estado, mercado e sociedade, agora pautada em relações mais democráticas (SOUZA, 2002). Desse modo, evidencia-se uma participação mais ativa da sociedade na sua relação com o Estado. Ela é constatada em ações reivindicatórias em relação à agilidade nos serviços prestados, transparência nas suas ações e no engajamento face à formulação das políticas públicas, o que demonstra uma ampliação do nível educacional e de cidadania dos habitantes (NEWCOMER, 1999). Souza (2002) também destaca que essas mudanças possibilitaram um acréscimo na implementação das políticas públicas e a profissionalização dos entes administrativos. Assim, “trata-se, portanto, de uma mudança estrutural da máquina administrativa, transformando o modelo burocrático e adotando estratégias e tecnologias de gestão mais adequadas aos desafios contemporâneos” (SOUZA, 2002, p.81).

A administração pública reflete esse contexto de mudanças e fomenta reflexões sobre a forma de pensar a *performance* do governo, discutindo possibilidades e desafios para gerência pública (MCLAUGHLIN; OSBORNE; FERLIE, 2002; ORMOND; LÖFFLER, 1999). Nesse sentido, a literatura apresenta estudos que evidenciam modificações nos modelos administrativos do Estado, ao inovar o *design* na gestão de pessoas e no perfil do servidor (BRASIL, 1995; SOUZA, 2002; ANDRADE; SANTOS, 2004; NOGUEIRA, 2005; ENAP, 2009).

É importante destacar a relevância do governo como empregador (BORGES, 2004; NOGUEIRA, 2005), adicionada à prestação de serviços prioritários para a sociedade como educação, saúde, transporte e segurança (NEWCOMER, 1999; SOUZA, 2002). Esses fatores, entre outros, demonstram a importância da agilidade, eficiência e eficácia nas atividades do Estado e torna visível a atuação dos gerentes públicos.

O Decreto 5.707/06 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que elenca, entre seus objetivos: “contribuir para o desenvolvimento do servidor como profissional e cidadão; capacitar o servidor para ações de gestão pública e capacitar o servidor para o exercício das atividades de forma articulada com a função social da IFE” (BRASIL, 2006, Decreto 5.285/2006, art. 7º), sugerindo o desenvolvimento permanente das competências requeridas dos servidores públicos. Assim, propõe que eles possam agir em contextos complexos e instáveis e mantenham a eficiência e a qualidade nos serviços prestados.

Outra finalidade refere-se à “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição, tendo como referência o plano plurianual” (BRASIL, 2006, Decreto 5.707/2006, Art. 1º, III). Destaca-se, desse modo, o foco estratégico expresso nessa conceituação pelo governo, buscando adequar às competências requeridas aos objetivos institucionais de cada organização. Nesse sentido, o PNDP ainda consagra o desenvolvimento das competências como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006, Decreto 5.707/2006, Art. 2º, I). Portanto, a construção de modelos gerenciais torna-se o elo neste processo de transposição do nível individual ao organizacional das competências (ZARIFIAN, 2001; LÊ BOTERF, 2003; RUAS, 2003).

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o Ministério da Educação (MEC) despontam como órgãos que já realizaram um trabalho de identificação de competências entre seus servidores (AMARAL, 2006; MACIEL; GONÇALVES, 2008). No entanto não configuram o perfil observado nas instituições federais de ensino. Esse fato pode ser melhor compreendido pela composição de seus quadros por especialistas e professores, aspecto que favorece a identificação de competências nessas organizações.

O trabalho desenvolvido no Ministério da Educação pode e deve ser disseminado para outras organizações públicas, de todas as esferas governamentais, como um incentivo à construção participativa do perfil gerencial que desejamos seja predominante na administração pública federal (MACIEL; GONÇALVES, 2008, p. 26).

As atividades do servidor também devem estar em consonância com ações de responsabilidade social, cidadania, de servir ao outro e ao interesse coletivo, princípios ancorados pelo novo serviço público (DENHARDT; DENHARDT, 2003 *apud* PARADA, ALPERSTEDT, FEUERSCHÜTTE, 2006), além de responder às demandas de participação mais ativa dos cidadãos, atualmente mais conscientes do seu papel na sociedade.

Em consonância com esse novo cenário nas organizações, esta pesquisa tem a intenção de contribuir para a ação gerencial dos servidores técnico-administrativos das IFES e para a sociedade. Cogita-se como contribuição para as instituições participantes a possibilidade de aplicar as informações geradas pelos resultados em programas de capacitação para seus profissionais, na medida em que se identifiquem quais as competências que seus membros expressam, assim como, o nível de encorajamento daquelas organizações. Assim, os resultados da pesquisa podem subsidiar as IFES e escolas do governo, como a ENAP, no empreendimento de programas específicos para o desenvolvimento gerencial.

No que se refere à sociedade, uma vez que as IFES constituem organismos que contribuem para o desenvolvimento regional, ao formar profissionais e exercer a pesquisa e extensão. Nas regiões em desenvolvimento como o Nordeste, que demandam melhorias em diversas áreas, as universidades constituem organizações propulsoras desse avanço social. Portanto, o desenvolvimento dos seus gestores possibilitará oferecer serviços com mais qualidade e eficiência a esta comunidade.

Em alusão à autora, estar inserida como servidora em uma organização pública na área de gestão de pessoas significa um incentivo para estudar o tema das competências gerenciais e cooperar em direção à melhoria da área de gestão de pessoas na instituição que trabalha.

Em relação à contribuição científica, o estudo poderá diminuir o *gap* entre a formação e a prática gerencial nas IFES, na medida em que poderá fomentar novos conhecimentos e discussões acerca do tema competências gerenciais. Desse modo,

o aprofundamento do tema das competências gerenciais possibilita analisá-las e, com isto, mapear percursos para o desenvolvimento desses gestores.

Alguns estudos abordam a expressão das competências gerenciais em gestores escolares (GALVÃO, 2010). No setor bancário, estas pesquisas destacam a relação mediadora entre aprendizagem, contexto, competências e desempenho no trabalho (BRANDÃO, 2009) e versam ainda sobre a identificação de competências gerenciais em ação nesse setor (BÜNDCHEN, 2006), na tentativa de discutir o tema e auxiliar as instituições participantes. Esses autores recomendam novas pesquisas para o mapeamento de competências, considerando sua pertinência, pois auxiliam segmentos profissionais a fomentar discussões produtivas ao gerar abrangência teórica e possibilidades práticas de melhoria, impactando positivamente nos resultados das organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico buscou contemplar temas relacionados à gestão de pessoas no contexto público das IFES. Para aprofundar este debate, foram destacados cinco aspectos, a saber: (i) competências: um construto em elaboração, (ii) competências gerenciais, (iii) evolução histórica das IFES, (iv) contexto público: atual cenário de gestão de pessoas e (v) o papel do gestor público: desafios e possibilidades.

2.1 Competências: um construto em elaboração

O conceito de competências está intimamente relacionado, embebido no contexto do trabalho. Anteriormente, os artesãos e camponeses executavam suas atividades em corporações, nas quais os novos aprendizes adquiriam, além da habilidade prática, a transmissão social que envolvia as regras e a subjetividade inerente àquele ofício. Na industrialização, ocorre uma ruptura na vinculação do trabalho com o trabalhador. Assim, aquele passa a ser caracterizado pelo posto (cargo), com tarefas atribuídas, tempo de duração e produtividade determinadas. Fatores que contribuíram para a perda da individualidade. Desse modo, o modelo taylorista, com tarefas prescritas, produz uma distância subjetiva entre o trabalho e o trabalhador, pois não cria espaços para a autonomia e a iniciativa, enfoques essenciais à competência e que ampliam o envolvimento com o trabalho (ZARIFIAN, 2003).

Observa-se que o trabalho sofreu inúmeras modificações em seu processo de transformação social, evoluindo junto com as mudanças da sociedade sendo impulsionado pelo desenvolvimento do capitalismo. Inicialmente, configurava-se como meio de subsistência. Posteriormente, atravessou fases como a de acumulação primitiva, em que ocorreu a separação propriedade/trabalho; o taylorismo/fordismo, que enfatizou a racionalidade do trabalho, a administração do tempo e o aumento da produção em série. Nos dias atuais, observa-se o modelo de acumulação flexível, no qual estão presentes reestruturação e flexibilidade dos mercados, consumo e ampliação do setor de serviços. Desse modo, indivíduos e

organizações necessitam adaptar-se aos novos paradigmas vigentes nos processos organizacionais (HARVEY, 2000; SILVA, 2009).

No seu processo de evolução, o trabalho transpôs uma lógica linear pautada numa composição racional, mecanicista e estática e atualmente é composto por uma estrutura dinâmica, orgânica e complexa. Atualmente, integra aspectos individuais e coletivos, inerentes às capacidades de cada sujeito e que demandam a mobilização de recursos da organização relacionados à gestão de processos e pessoas. Observa-se que o interesse acerca das competências cresceu, tanto no ambiente acadêmico como empresarial. Conjecturam-se alguns motivos para esse fato, como o aumento da competitividade entre as organizações, a exigência de uma nova configuração relacionada à qualificação de pessoas para atender a esse cenário competitivo e as transformações ocorridas na esfera do trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001; BITENCOURT; BARBOSA, 2004; BARBOSA; RODRIGUES, 2005).

Na esfera educacional, também é percebida a preocupação com formação diferenciada. No relatório da UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization/ Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI – Educação: um tesouro a descobrir*), encontra-se uma reflexão relevante sobre a educação, enfocando a discussão sobre os seus quatro pilares (*aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a viver juntos*). Eles estão pautados na *educação ao longo de toda a vida*, sendo visível a compatibilidade com a noção de competência, interligada a uma formação flexível, valorizando aspectos como a capacidade de iniciativa, o trabalho em equipe e atitudes adequadas a uma boa convivência social, enfatizadas em “aptidão para as relações interpessoais” (DELORS, 2003, p. 95).

A utilização do termo *competência* ampliou sua utilização ao longo do tempo. Na Idade Média, estava relacionada ao contexto jurídico, compreendendo-se como a faculdade atribuída a uma instituição ou pessoa de julgar certas questões. Posteriormente, abrangeu-se o emprego dessa expressão para o reconhecimento social de alguém pronunciar-se em relação a determinado assunto. Atualmente, é utilizada para qualificar a pessoa com capacidade de realizar determinado trabalho (ISAMBERT- JAMATI *apud* WOOD JR., 2002).

Ao publicar o artigo “Testing for Competence rather than Intelligence” em 1973, David McClelland pesquisava uma melhor adequação dos testes de inteligência à seleção de pessoas e mencionava o conceito, configurando o início do

debate sobre a lógica das competências. Posteriormente, Richard Boyatzis em 1982 e Spencer e Spencer em 1993 procuram relacionar os cargos a comportamentos específicos esperados que explicassem um desempenho superior. Esses autores pertencentes à escola americana compreendem as competências como o agrupamento de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) para atender às necessidades balizadas pelo cargo (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2004; SANTOS, 2001). No entanto o desenho do cargo característico do modelo taylorista/fordista não atende aos novos requisitos de incerteza e complexidade das organizações contemporâneas, públicas ou privadas.

Outro aspecto foi enfatizado pela escola francesa na década de 1970, ao vincular as competências à qualificação técnica das indústrias, procurando aproximar a formação das pessoas às necessidades das empresas. Recentemente, na década de 90, o aprofundamento dos estudos é retomado com um foco mais adequado à realidade atual, com destaque para autores como Philippe Zarifian e Guy Le Boterf, que percebem o caráter fluido e complexo do trabalho na atualidade: “exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa” (DUTRA, 2004, p.22).

Das duas principais correntes teóricas que abordam as competências, a americana situa-se como uma abordagem mais pragmática e a francesa com elementos da sociologia do trabalho, de forma mais dinâmica. A opção pela francesa dá-se em face dela perceber o homem (ser multidimensional) e a organização (o contexto no qual ocorrem as ações) conectados em um processo de *feedback* contínuo e cíclico, influenciando-se mutuamente e possibilitando maior abrangência na gestão de pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2003).

O conceito de competência foi sendo modificado ao longo dos anos. Alguns autores como Ruas (2001), com base em revisão bibliográfica sobre a sua evolução, entende que as três dimensões clássicas da competência continuam a prevalecer: conhecimentos, habilidades e atitudes.

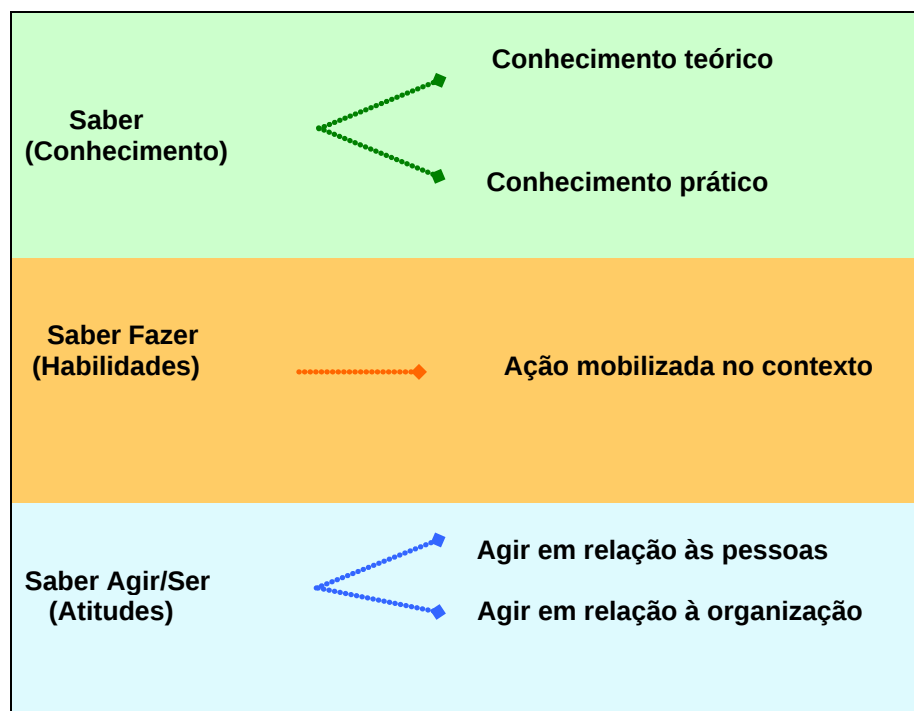


Figura 01: Três dimensões da Competência
Fonte: Elaboração própria adaptada de Ruas (2001)

O desenvolvimento do conceito de competências, analisado nessa evolução cronológica e de escolas (americana, francesa), ressalta vários aspectos: a **formação e a capacitação**, compreendidas como os conhecimentos adquiridos na educação formal ou treinamentos no espaço de trabalho que contribuem como um elemento desse construto. A **articulação/mobilização** da competência, numa perspectiva dinâmica, também configura outra faceta, referindo-se ao agir, ao contexto em que é solicitada e posta em movimento pelo profissional (competência em ação).

Nesse enfoque dinâmico, também existe a interação com o meio, que procura perceber e reagir às necessidades e demandas do mercado e do próprio processo de trabalho. Também participam desses múltiplos aspectos envolvidos no conceito de competências **a busca de resultados, o autodesenvolvimento e a interação**, enfatizando a influência mútua entre o desenvolvimento da organização e do indivíduo (BARBOSA; RODRIGUES, 2005; BITENCOURT, 2004). Após esta sistematização, para Bitencourt, (2001, p. 30, grifo nosso), as competências podem ser compreendidas como

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

Logo, particularidades como tamanho e tipo, estágio de evolução e cultura podem influenciar esse processo. Outra análise do processo evolutivo do conceito de competências é realizada por (DUTRA, 2004), situando-o sua evolução em 4 fases: a **fase 1**, durante 1970 a 1980, influenciou a seleção e o desenvolvimento de pessoas, e a base era o cargo; a **fase 2** consistiu-se na diferença por nível de complexidade das atribuições, fase que se estendeu aproximadamente até meados dos anos 90. Algumas dificuldades como a falta de vinculação aos objetivos estratégicos influenciaram a passagem para a próxima etapa; a **fase 3** procurou integrar a gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização, enfatizando os conceitos como entrega e agregação de valor, e por fim a **fase 4** estimula a apropriação do conceito de competência por parte das pessoas, caracterizando a fase atual do desenvolvimento do conceito. No entanto, em relação à aplicabilidade, para o autor a maioria das empresas encontra-se nas fases 1 e 2, e poucas alcançaram as fases 3 e 4, o que deve ocorrer com o desenvolvimento natural das organizações. Destacam-se nesse estudo as competências associadas à intenção estratégica e a gestão de pessoas (DUTRA, 2004), integrando-as ao contexto público.

Ao constatar que as organizações vivenciam períodos de complexidade e competitividade, aspectos relacionados à sua sobrevivência vincularam-se diretamente a um trabalho mais criativo e menos prescritivo (BARBOSA; RODRIGUES, 2005; ENAP, 2009). Dessa forma, emergiu a compreensão das pessoas como determinantes para o sucesso das organizações. Nesse sentido, perspectivas como a Resource Based View (RBV) (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2001) passaram a ter destaque, modificando o foco da estratégia das organizações, anteriormente vinculada ao âmbito externo (POTTER, 1991), para uma perspectiva interna. A corrente baseada na RBV considera os recursos e capacidades existentes na organização como fontes primárias de lucro, ao adequá-los à sua estratégia. Dessa maneira, na construção das estratégias, o gestor deve observar a estrutura organizacional, identificando recursos disponíveis na instituição, seja tangíveis

(maquinaria, equipamentos, capital), seja intangíveis (marcas, conhecimento tecnológico, pessoal qualificado, processos eficientes), equilibrando a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos, o que tornará a organização mais competitiva (WERNERFELT, 1984).

No contexto público das IFES, um enfoque essencial é a análise do entorno das universidades, onde estão presentes aspectos políticos, sociais, econômicos, legais e tecnológicos que compõem os diversos níveis de análise. O macro ambiente se refere à sociedade e toda a sua conjuntura; no ambiente relevante, encontram-se os aspectos críticos, dependendo da área da empresa, como as políticas formuladas pelo Ministério da Educação e Cultura; no setorial, situam-se novos concorrentes, como as universidades privadas, e por fim, no ambiente operacional, estão presentes as atividades cotidianas como clientes e fornecedores. Logo, o gestor precisa visualizar as múltiplas relações existentes nesse *espectum* da esfera macro e micro, de modo a perceber como interferem na dinâmica da organização (NARAYANAN; FAHEY, 1999), considerando as características específicas do setor público.

Na mesma direção da RBV, surgiu o conceito de *Core Competence*, que envolve “o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes, mais do que uma habilidade ou tecnologia” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 203). Estas devem satisfazer critérios como: fornecer valor agregado ao produto, serviço (qualidade, preço, seletividade); não ter sido desenvolvida pelos concorrentes; não ser imitada com facilidade. Atualmente, procura-se uma abordagem integrativa entre as perspectivas externa e interna, como as defendidas por Dutra, Fleury e Ruas (2008), considerando a atual complexidade da economia e do mundo do trabalho.

No que se refere à gestão de pessoas por competências, pode-se considerá-la uma tendência que parece estar se consolidando tanto nas organizações privadas quanto nas públicas (DUTRA, 2004; ENAP, 2009). Desse modo,

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (FLEURY; FLEURY, 2001, p.4).

As organizações que desejam estabelecer uma conjuntura favorável necessitam trabalhar o fator das competências, integrando e estando flexível às inovações e mudanças requeridas pelo mercado (BÜNDCHEN, 2006). As práticas de seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências estão mais presentes em empresas privadas. Nas organizações públicas, a seleção e a remuneração por competências ainda encontram barreiras relacionadas à legislação. O setor público ainda não incorporou essa possibilidade, focando no desenvolvimento e avaliação por competências, assim como no processo de dimensionamento, que objetiva adequar as competências ao contexto da ação profissional do servidor.

No espaço do trabalho, os objetivos organizacionais e pessoais devem estar alinhados em um via de mão dupla. E, assim, integrar o desenvolvimento mútuo entre pessoas e organizações, possibilitando a execução de atribuições e responsabilidades cada vez maiores. O indivíduo deve ser capaz de entregar-se a organização, uma vez que seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, deve atender à instituição naquilo que ela espera e necessita para alcançar seus objetivos. Enquanto ela deve fomentar processos de desenvolvimento que contemplem seu crescimento pessoal e profissional, incluindo as perspectivas da prática gerencial, entre outras possibilidades (DUTRA, 2004; FOX, 1997). Essa perspectiva enseja uma nova visão sobre o trabalho, e o conceito de gestão de pessoas alinhado a competências é seu principal eixo condutor.

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, **conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes**, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. (DAVEL; VERGARA, p. 31, 2001, grifo nosso).

A adequação da gestão de pessoas ao modelo das competências, de acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 187), preconiza que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”. Na gestão pública, o valor econômico é substituído pelo valor social, balizados no atendimento

às demandas da sociedade. Logo, o desafio é ser mais flexível e atendê-las com rapidez e efetividade.

Constata-se que as diversas mudanças ocorridas no contexto das organizações, a partir dos anos 1990, como maior concorrência, trabalho informal, crescimento do setor de serviços e crise nas associações sindicais (COSTA, 2005; ANTUNES, 2000; HARVEY, 2000), modificaram o contexto do trabalho. Assim, o maior foco é dado ao resultado, ao produto do trabalho, mais do que à forma como é produzido. Ao considerar esse cenário, o conceito de competências constitui um suporte às novas demandas, pois emergem situações imprevistas que são enfrentadas nesse contexto mutante do trabalho. Especificamente, Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) utilizam essa nova perspectiva aproximando a capacidade de combinar e mobilizar os recursos da pessoa e do contexto. Os elementos da competência na perspectiva de Zarifian (2001) podem ser visualizados na figura 02:

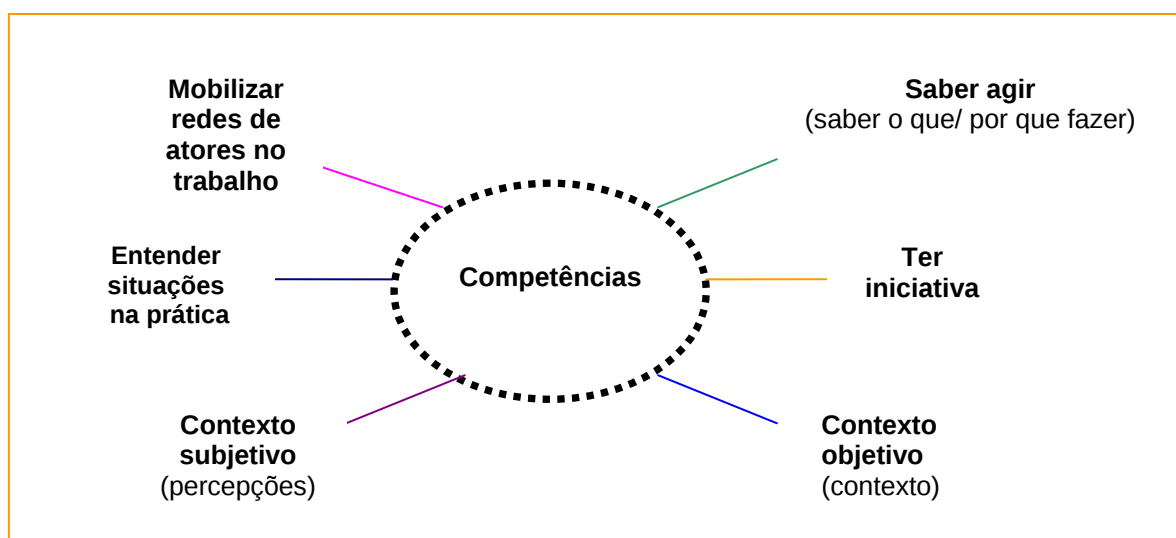


Figura 02- Elementos constitutivos da competência
Fonte: Elaborado a partir de Zarifian (2001)

Desse modo, é na relação prática, na ação do indivíduo frente a uma situação profissional vivenciada, que se visualiza a incorporação do conceito de competências. Não existe competência *a priori*; esta é demonstrada, qualificada e validada na ação do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). De acordo com Zarifian (2001, p.72), “a competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações”. O indivíduo mobilizará os seus conhecimentos no contato com as situações do contexto profissional, modificando-os a partir da análise e

compreensão dos fatos, e na reflexão posterior à ação. É necessário compreender a situação, seus elementos (materiais ou humanos), o objetivo da ação, suas implicações (julgamento e responsabilidade), e a interação com o outro (colega, cliente, gestor), estabelecendo um agir prático inteligente e empático que satisfaça aos aspectos objetivos (externos, do contexto) e subjetivos (percepções, emoções) envolvidos naquele agir. Isto é imprescindível na conjuntura de incertezas em que trabalhamos, podendo ocorrer imprevistos, acontecimentos não rotineiros, definidos por Zarifian (2001) como evento, cabendo àquele indivíduo articular as possibilidades de ação.

Autores como Le Boterf (2003) destacam que esse entendimento acerca da competência reside na transposição dos recursos (conhecimentos e capacidades) para o ato. E ressalta três aspectos na mobilização das competências (a biografia e socialização, o contexto profissional e a formação), como elementos constituintes e indissociáveis, cabendo ao sujeito a articulação desses domínios, construindo um processo no qual será considerado pelos seus pares como competente. “Não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser compreendida em situação” (LE BOTERF, 2003, p.51). Na busca da compreensão do conceito de competências, o autor a decodifica como uma teia com elementos que se entrelaçam, agregando diversos saberes, como *saber agir* e reagir com pertinência; *saber combinar recursos e mobilizar*; *saber transpor*; *saber comunicar-se* e *saber envolver-se*. Desse modo, a competência envolve vários aspectos, todos inter-relacionados, como ilustra a figura 03.

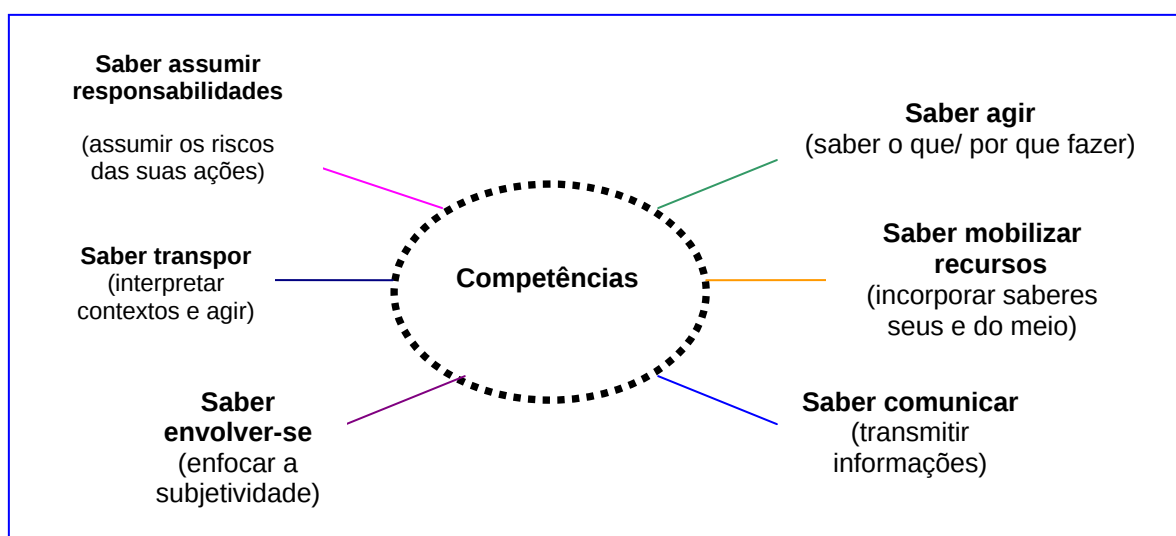


Figura 03: Competências para o Profissional. **Fonte:** Elaborado a partir de Le Boterf (2003)

A competência é mobilizada em um contexto, e não são apenas os conhecimentos que contam, mas, sobretudo, o seu emprego em uma situação de trabalho oportuna, talvez sob estresse e pressão, demandando também a subjetividade da pessoa. É sempre competência em ação, no ato, o saber acionado no contexto da ação profissional. Desse modo, a competência tem uma dupla imposição: *objetiva*, relacionada ao contexto, e *subjetiva*, ligada às emoções do profissional. Aliado ao contexto, deve-se agrupar o que o momento necessita reunir e agregar os recursos, organizá-los e colocá-los na resolução daquela dificuldade.

Outro importante atributo, de acordo com Le Boterf (2003), é a *faculdade de transpor*, que permite ao trabalhador reconhecer semelhanças nas estruturas das situações sobre as quais necessita intervir, revelando características que permitirão aplicar o que já é conhecido. Essa capacidade de transpor incorpora três fatores: distanciamento, análise de seus próprios procedimentos e experiências no seu percurso profissional e pessoal. No entanto, não sabemos e podemos tudo sozinho; vivemos em grupo, trabalhamos em equipe. Desta maneira, deve-se contar com *pessoas e recursos mobilizando uma rede de profissionais*, visualizando todas as possibilidades para aquela situação.

Assim, a competência deverá ser *mobilizada e validada* em um determinado contexto, que é caracterizado como individual e social. Ela existe em uma época, período, sistema, organização, contexto e representam os valores, significados, processos simbólicos que serão transmitidos e, depois, legitimados pelo meio social. Os indivíduos serão os atores desse processo de troca de conhecimentos e símbolos, constituindo o fator sócio-cultural da competência.

As dimensões das competências podem ser situadas em *individuais*, *grupais* (ou funcionais) e *organizacionais* (ou essenciais) (RUAS, 2001), e são concebidas ao longo de um *continuum* evolutivo. Logo, as individuais referem-se à entrega do trabalho ao nível da pessoa, as funcionais ou grupais relacionam-se às áreas de trabalho, por exemplo, conceber produtos e serviços, garantir insumos e informações para produção destes, entre outras, situando-se assim em um nível intermediário. E as organizacionais estão associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização. Há uma relação mútua e próxima entre as competências organizacionais e as individuais. Logo, o desenvolvimento de uma impacta sobre a outra. Tal compreensão visualiza as competências como o

sustentáculo da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990; DUTRA, 2004; ENAP, 2009).

Após contemplar a apreciação de alguns autores acerca do conceito de competência, de sua evolução e de suas dimensões (individual, grupal e organizacional), é necessário destacar que se trata de um conceito em construção, multifacetado e complexo, que continua em processo de aprimoramento e descobertas. Estudo realizado por Dias et al. . (2008) avaliou 47 artigos em periódicos brasileiros acerca do conceito, da sua aplicação às organizações e dos autores mais citados na área, constatando uma diversidade de compreensões frente à heterogeneidade das competências.

A absorção do conceito de competências na área de gestão de pessoas também foi estudada por Fischer et al. . (2008), por meio da análise da percepção de executivos de empresas nacionais e internacionais. A pesquisa constatou que grande parcela dos participantes considera o conceito relacionado à qualificação e vinculado ao cargo, tendo dificuldade em abranger essa compreensão para a contribuição da pessoa para a organização, num enfoque mais dinâmico e centrado no indivíduo e desvinculado do cargo.

Ao considerar essa perspectiva ativa das competências, faz-se necessário entendê-la no contexto da ação gerencial, tópico a ser abordado na próxima seção.

2.2 Competências Gerenciais

A aderência das organizações às mudanças vivenciadas na atualidade exige uma nova concepção de profissionais capazes de lidar com as incertezas presentes no mundo do trabalho e direciona o enfoque para as **competências gerenciais** como alternativa às constantes transições presentes no ambiente contemporâneo.

As competências gerenciais podem ser compreendidas como a mobilização de saberes (*saber, saber agir e saber ser*) requeridos pelo contexto da ação gerencial (LE BOTERF, 2003; MOURA; BITENCOURT, 2006). A abordagem das competências gerenciais pressupõe *um elenco de ações* relacionadas à compreensão cognitiva, prática e afetiva de situações de trabalho (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007) para a categoria específica de gestores. E a sua expressão no contexto do trabalho deve ser concebida pela “construção de novas

formas de pensar e atuar no âmbito gerencial e relacional” (RUAS, 2001, p.243), visualizada na ação profissional desses gerentes (LE BOTERF, 2003; RUAS, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001).

Outro aspecto presente nas competências gerenciais refere-se à multidimensionalidade do construto, ao estabelecer uma íntima relação entre indivíduo e contexto; conhecimento e aprendizagem, e saber e fazer, elementos que convergem de maneira interativa. Assim, elege-se uma perspectiva interacionista para seu uso.

A noção da competência humana, como uma expressão de saberes ou recursos individuais que se articulam diante de situações complexas (LE BOTERF, 2003), parece encontrar espaço no debate sobre um modelo inovador de gestão pública, considerando-se as características necessárias ao gestor para mobilizar a participação de usuários e do poder público na produção dos serviços à sociedade (PARADA; ALPERSTEDT; FEUERSCHÜTTE, 2008, p.1)

As competências gerenciais estão vinculadas as competências individuais e o seu mapeamento deve estar alinhado aos objetivos da organização e considerar a estratégia e a cultura como pontos norteadores desse processo (ENAP, 2009).

A ação gerencial demanda a mobilização de competências individuais que promovem o desenvolvimento de competências coletivas, relacionadas ao exercício das principais funções coletivas da organização, concernente aos grupos e áreas de trabalho. As competências individuais aglutinadas às funcionais e alinhadas às diretrizes estratégicas possibilitarão evoluir ao nível das competências organizacionais, aportando um diferencial competitivo àquela organização. Portanto, os gestores mobilizam e transpõem as competências individuais ao nível das organizacionais (FISCHER, 2002; RUAS, 2001).

As competências mobilizadas dependem do nível de complexidade na gestão de processos e pessoas, vinculadas ao posicionamento econômico da organização no mercado, diferem em relação ao nível de responsabilidade desempenhado pelos gerentes (DUTRA, 2004) e devem ser validadas e, no caso das organizações, legitimadas pelo contexto (ZARIFIAN, 2001).

Os gestores incorporam muitas atividades, sendo orientados para tarefas, relações e mudança (YULK, 1998). Além disso, outros aspectos descritos no

trabalho dos gerentes referem-se à brevidade, fragmentação e comunicação verbal, quebrando alguns mitos que existem sobre a atividade gerencial, visualizada como envolvendo planejamento sistemático e reflexivo, informações formais e científicas, características observadas tanto na gerência privada quanto na pública (MINTZBERG, 1990).

No contexto da ação gerencial, faz-se necessária sensibilidade para desempenhar vários papéis que refletem algumas possibilidades de ação. Quinn et al. . (2004) propõem quatro modelos organizacionais, relacionados respectivamente ao modelo das metas racionais; modelo dos processos internos; modelo das relações humanas e modelo dos sistemas abertos, divididos em oito papéis. Logo, para otimizar a eficácia organizacional, os gestores devem atuar em múltiplas atribuições e papéis (QUINN et al. ., 2004). Dessa forma, as competências gerenciais são entrelaçá-los a depender do que a situação necessita, ou seja, sua entrega para a organização (DUTRA, 2004).

Essa configuração de modelos relacionados a diversas atuações é denominada de quadro de valores competitivos (QUINN et al. ., 2004).

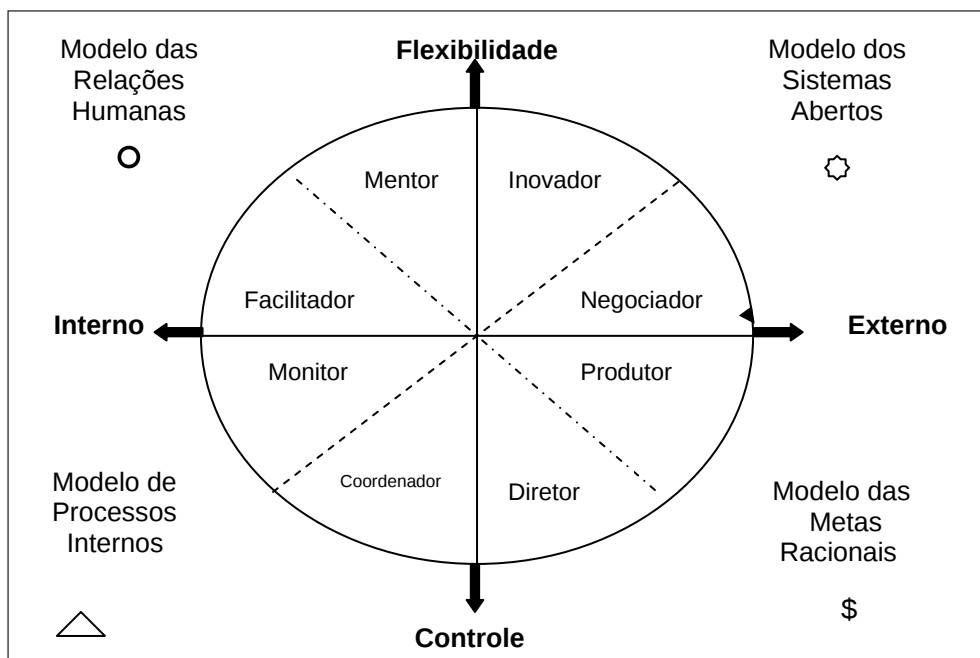


Figura 04: As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.
Fonte: Quinn et al. (2004).

Assim, no modelo dos sistemas abertos, os gestores podem ser **inovadores**, ao enfatizar o gerenciamento de mudanças, apresentar novas ideias ou

negociadores, ao lidar com acordos e compromissos utilizando uma base de poder. Ao destacar o modelo das relações humanas, no papel do **mentor**, estão presentes aspectos como conhecimento de si e do outro, a comunicação e o desenvolvimento da equipe, enquanto o **facilitador** utiliza o processo decisório participativo e o gerenciamento de conflitos nas suas ações. No modelo dos processos internos, os **coordenadores** lidam com gerenciamento de projetos, desempenho de processos individuais e coletivos, e análise de informações com pensamento crítico; já o **diretor** gerencia o tempo e o estresse, bem como a produtividade do trabalho. E no modelo das metas racionais, é requerido o papel de **produtor**, ao estabelecer metas e objetivos, planejar e organizar os processos de trabalho que são constantemente modificados no cenário contemporâneo. Dessa forma, observa-se que “os modelos são representações de uma realidade mais complexa” (QUINN et al. ., 2004, p. 2).

Como evidenciado na proposta de Quinn (2004), confirmam-se inúmeros saberes e ações no agir dos gestores, tanto na literatura como nas organizações, direcionando o *mapeamento de competências* relevantes para áreas distintas de atuação, impactando *performances* satisfatórias (BRANDÃO, 1999; BÜNDCHEN, 2006; ODERICH, 2001).

Nas situações de trabalho, os componentes cognitivos, práticos e atitudinais estão todos envolvidos. Desse modo, acolher um modelo holístico para trabalhar as competências gerenciais, como o desenvolvido por Cheetham e Chivers (2005), mostra-se coerente. Esses autores estudaram 20 profissões diferentes, pesquisando como os 80 participantes aprenderam e mantiveram suas competências profissionais. No modelo estão presentes quatro componentes centrais: **conhecimento/cognitiva; funcional; pessoal/comportamental; valores e ética**. A relevância dessa proposta é ressaltada pela interligação destes elementos com as **metacompetências** (relacionadas à aprendizagem, criatividade e capacidade analítica) e as **transcompetências** que permitem a expressão de outras competências, como a comunicação e agilidade mental. A **reflexão** também é contemplada no modelo. Através dela, os indivíduos podem analisar os desdobramentos de suas ações, modificar suas percepções e assimilar novas possibilidades de ação e/ou competências. O **contexto** também influencia e é percebido nas condições de trabalho, a exemplo do porte da empresa e do nível de responsabilidade desempenhado. Assim como o contexto, o **ambiente de trabalho** é considerado relevante nessa compreensão, em que predominam a cultura, os

estilos de gestão, o ambiente físico e social. Portanto, ambos interferem nas competências requeridas e em sua expressão no trabalho.

As competências podem ser compreendidas como a ação profissional baseada numa compreensão cognitiva, prática e afetiva do contexto de trabalho expressa no equilíbrio e satisfação entre indivíduos e organizações. Essa configuração do modelo pode ser observada na figura 05.

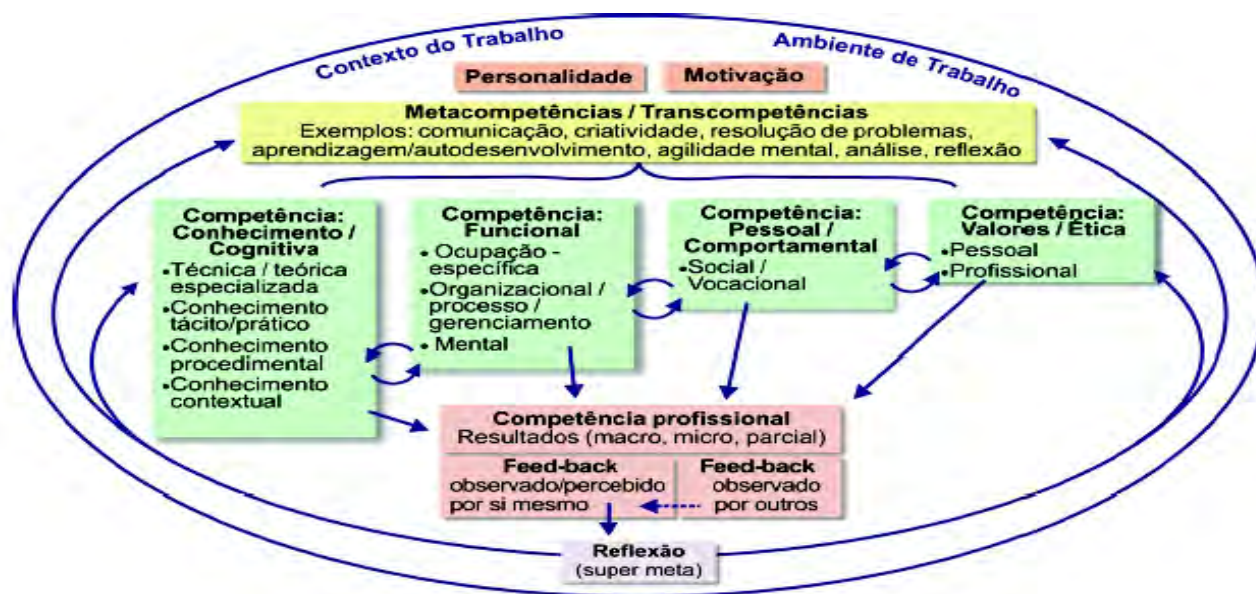


Figura 05: Modelo revisado de competência profissional de Cheetham e Chivers

Fonte: D'Amélio; Godoy (2009) elaborado a partir de Cheetham e Chivers (2005, p. 112)

Dentro de cada componente central ou fator do modelo, (conhecimento/cognitiva; funcional; pessoal/comportamental; valores e ética), diversas competências gerenciais estão alinhadas a cada tema, com base na literatura pesquisada.

Assim, a **competência cognitiva**, considera os conhecimentos vinculados a:

- saberes teóricos – relativos a entender objetos, situações, processos, e dizem respeito aos conceitos (teorias, leis, parâmetros) de um campo de saber;
- saberes empíricos – originados da ação, adquiridos no saber fazer experimental e cotidiano, mantendo um link com os conceituais e
- saberes procedimentais e contextuais – os primeiros expõem o como fazer, descrevendo procedimentos, métodos relacionados a uma seqüência lógica de ações, enquanto os contextuais são concernentes ao terreno de atuação do profissional; aqui se encontram a cultura, as

regras sociais, os estilos de gestão (LE BOTERF, 2003). Portanto, os conhecimentos configuram uma competência gerencial mencionada por diversos autores (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; DUTRA, 2004; DECRETO-LEI 5.825/2006; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2001; LAVE; WENGER, 1991; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001), pela influente contribuição na esfera das competências.

D'Amélio e Godoy (2009) ressaltam a importância dos conhecimentos teóricos para os processos decisórios e do conhecimento contextual para a efetividade das ações gerenciais relacionadas à realidade interna e externa da organização como a cultura, aspectos políticos, econômicos e sociais. Outro modelo que ressalta a predominância desse tipo de competências é o do governo federal belga, ao retratar como o fator cognitivo é requerido para aprofundar o nível de complexidade, exemplificado no quadro 01.

Gestão da Informação	Gestão de Tarefas	Direção	Relações Interpessoais	Funcionamento pessoal
Compreender	Executar tarefas	Ensinar	Comunicar	Ser conciliador e sociável
Tratar a informação	Estruturar o trabalho	Dar suporte	Escutar ativamente	Adaptar-se
Analisar	Resolver o problema	Guiar	Trabalhar em equipe	Provar que é confiável
Integrar	Decidir	Motivar	Orientar	Comprometer-se
Inovar	Organizar	Preparar/desenvolver	Aconselhar	Assumir o estresse
Conceituar	Dirigir/gerenciar	Criar uma equipe	Influenciar	Desenvolver-se
Compreender a organização	Gerenciar a organização	Gerenciar/Dirigir as equipes	Estabelecer relações	Atingir os objetivos
Desenvolver uma visão	Empreender	Inspirar	Construir uma rede	Orientar sobre a organização

Quadro 01- Modelo de competência do governo federal Belga

Fonte: Hondegheem;Horton; Scheepers (2006)

O modelo exemplifica o percurso de uma determinada competência em vários âmbitos. As colunas *gestão da informação* e *direção* referem-se a aspectos mais cognitivos, enquanto a *direção* relaciona-se à ação e as colunas *relações interpessoais* e *funcionamento pessoal* a saberes comportamentais.

O segundo fator é representado pelas **competências funcionais**. Está relacionado à atuação gerencial em si, envolvendo a gestão do processo de

trabalho; a definição de estratégias e metas, levando em consideração o contexto; os processos decisórios; a negociação de prazos e o seu alcance com qualidade. Também compõem essa esfera, priorizar clientes e estar atento mais aos processos do que aos resultados, bem como gerenciar a complexidade demandada no atual contexto. Portanto, a partir das estratégias definidas, espera-se que o gestor fomente um ambiente organizacional que propicie aprendizado e direcione as competências necessárias para atingi-las (D'AMÉLIO; GODOY, 2009; FLEURY; FLEURY, 2002; SENGE, 1990). No âmbito do serviço público, o Decreto 5.825/06 estabelece que os processos de trabalho sejam conduzidos com autonomia e possibilitem soluções coletivas para as dificuldades institucionais.

As competências **comportamentais** incorporam as características de personalidade dos gestores, repercutindo nas suas atitudes. Liderança inspiradora, senso de direção, comprometimento e gestão de pessoas, de acordo com Amaral (2006), são competências requeridas dos servidores públicos na interação social estabelecida no ambiente de trabalho. Em consonância com elas, outras competências destacadas na literatura referem-se a saber ouvir e a ser responsável (DUTRA, 2004; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). Para Le Boterf (2003), envolve o saber agir, e para Zarifian (2001), ao lidar com pessoas, o profissional deve perceber a sua subjetividade e a dos outros atores do contexto de trabalho.

As **competências políticas** possuem interface com todas as demais áreas da organização e perpassam pelas decisões, os meios através dos quais se atingem os objetivos estabelecidos e o relacionamento com clientes, fornecedores e trabalhadores (D'AMÉLIO; GODOY, 2009). Encontram-se duas diretrizes para estas competências: agir com base no interesse público e agir com valores norteados pela ética, destacados por Chanlat (2002) e Oderich (2001). Na atualidade, frente a tantos escândalos e falta de uma conduta adequada no serviço público, fazem-se necessários comportamentos condizentes com esses valores, como o comprometimento com o serviço público (AMARAL, 2006). Com base na literatura analisada, elaborou-se o quadro 6, no qual se descrevem possíveis competências gerenciais na atuação dos gestores, considerando-se diversas dimensões, tais como: cognitivas, negócios, funcionais, comportamentais, sociais e políticas.

Dimensão	Definição	Descritor das Competências Gerenciais	Objetivos	Autores
Cognitiva	Estratégias cognitivas relacionadas a processos psicológicos de aprendizagem (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004)	Agir de acordo com um conjunto de saberes teóricos, práticos, procedimentais e contextuais que influenciam o agir do profissional (LE BOTERF, 2003) O conhecimento é considerado como um processo, o qual incorpora aspectos individuais e sociais. (SPENDER, 2001)	Adquirir Conhecimentos	Abbad; Borges-Andrade (2004); Dutra (2004); Decreto-lei 5.825/06; Ruas (2001); Le Boterf (2003); Zarifian (2001)
Negócios	Configura-se como uma inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990)	Manter-se atento às oportunidades de negócios Relacionar-se com mercado, clientes, competidores e o ambiente político e social (BÜNDCHEN, 2006)	Analisar cenários organizacionais	Fleury; Oliveira Jr. (2001); Bündchen (2006)
		Fomentar e contribuir para processos de diferenciação e pioneirismo RUAS (2003)	Promover a competitividade da organização	Ruas (2003); Prahalad; Hamel, (1990)
		Competir no mercado em busca de novas colocações e lucro (PORTER, 1991)	Enfocar os resultados financeiros	Porter (1991)
		Oferecer diferenciais em produtos com características inovadoras e revolucionárias (FLEURY; FLEURY, 2001)	Inovar produtos e serviços	Fleury; Oliveira Jr. (2001)
Funcional	Relaciona-se ao “fazer acontecer”, tais como planejamento, gestão de processos, definição de metas e estratégias (D'AMÉLIO E GODOY, 2009)	Estabelecer, em conjunto com o trabalhador, planos de trabalho e desenvolvimento, balizados pelas capacidades atuais e futuras. Destaque para os eventos e incertezas que possam ocorrer no contexto de trabalho (DUTRA, 2004; ZARIFIAN, 2001)	Gerir processos de trabalho	Decreto 5.825/06; Dutra (2004); Le Boterf (2003); Mintzberg (1990); Quinn et al. (2004); Zarifian (2001)
		Direciona as atribuições visando contribuir para a estratégia da organização Fleury; Fleury (2002)	Elaborar planos e estratégias	Fleury; Fleury (2002); Le Boterf (2003); Quinn et al. (2004)

Dimensão	Definição	Descritor das Competências Gerenciais	Objetivos	Autores
Funcional	Administrar diversas características de uma situação em processo de transformação, de forma dinâmica. Elementos como responsabilidade, decisão, autonomia e nível de atuação influenciam a complexidade (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000)	Administrar diversas características de uma situação em processo de transformação, de forma dinâmica. Elementos como responsabilidade, decisão, autonomia e nível de atuação. Gerenciar a complexidade (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000)	Gerenciar a complexidade	Dutra, 2004; Dutra; Hipólito; Silva (2000); Morin (2000); Ring e Perry (1985); Silva (2009); Le Boterf (2003); Zarifian (2001)
Comportamental	Referem-se às atitudes em relação ao trabalho e relacionamentos Interpessoais (DAVEL; MELO, 2005)	Agir com empatia, saber relacionar-se (LE BOTERF, 2003)	Habilidade para ouvir	Le Boterf (2003); Zarifian (2001)
		Habilidade em influenciar equipe visando atingir metas (BOWDITCH; BUONO, 2002)	Liderança	Bowditch; Buono (2002); Oderich (2001)
		Buscar autonomia, nos processos decisórios e impacto nos resultados (DUTRA, 2004)	Responsabilidade	Dutra (2004); Le Boterf (2003); Zarifian (2001)
		Relacionar-se com equipe, chefias e a sociedade (D'AMÉLIO; GODOY, 2009)	Interação social	Le Boterf (2003); Oderich (2001); Zarifian (2001)
Social	Objetiva fomentar comportamentos eficazes na equipe (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006)	Eleger comportamentos que geram resultados positivos (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006)	Encorajar comportamentos pró-ativos	Hondeghem; Horton; Scheepers (2006),
		Movimentar esforços focando objetivos comuns, com base no comprometimento (BRANDÃO, 2009)	Adaptar métodos aos indivíduos, culturas e circunstâncias	Brandão (2009), Fleury; Fleury (2002)
Política	Influencia a atuação gerencial de forma ampla (CHANLAT, 2002)	As ações são balizadas pelo foco no bem público (RING; PERRY, 1985) Ser sensível às prioridades políticas organizacionais mais abrangentes (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006)	Agir com base no interesse público	Ring; Perry (1985); Hondeghem; Horton; Scheepers (2006)
		Os valores que influenciam o agir, comprometimento com o serviço público (AMARAL, 2006)	Agir com base na ética	Amaral (2006); Chanlat (2002); Oderich (2001)

Quadro 02- Descritores de Competências Gerenciais Potenciais.

Fonte: Elaboração própria com base nas referências consultadas nas seções 2.1 e 2.2

Por compreender que a formação e o desenvolvimento das competências ocorrem por meio da aprendizagem organizacional, este será o tema abordado na próxima seção.

2.2.1 O desenvolvimento de competências gerenciais

O desenvolvimento das competências gerenciais ocorre com base na aprendizagem organizacional (SILVA, 2009; ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; BITENCOURT, 2002). Nesse processo de aprendizagem, coexistem *fatores objetivos* (ações formais de aprendizagem), visando novos conhecimentos tanto teóricos quanto práticos, e *fatores subjetivos* (referentes à reflexão sobre autoconhecimento, sentimentos e emoções particulares a cada pessoa) que estão continuamente em interação (SILVA, 2009). Logo, as novas competências aprendidas pelos gerentes são formadas de forma aglutinada entre estes dois aspectos objetivos e subjetivos. Utilizando uma metáfora: quando se mistura gesso e água em um molde, cria-se um objeto. Depois de pronto, não se consegue visualizar cada componente em separado.

Outra abordagem utilizada na formação dessas competências, ressaltada por Bitencourt, (2002) refere-se ao do *ciclo de aprendizagem vivencial* concebido por Kolb (1997), em que a ação e reflexão acontecem de forma dinâmica e inter-relacionada em quatro fases: a *experiência concreta* (fase 1) traz a vivência de novas experiências, que provocam a *observação e reflexão* (fase 2); os componentes constitutivos dessa experiência são processados pelo pensamento reflexivo e originam *conceituações abstratas e generalizações* (fase 3); as possibilidades de novas ações são *testadas em situações práticas* na próxima etapa (fase 4). Assim, são iniciados novos ciclos, em que os gerentes iniciam de forma diferente, com novas competências aprendidas e refletidas na ação. Outro ciclo similar como o desenvolvido por Kolb (1997) está presente em Zarifian (2001), com destaque para três procedimentos: expectativa atenta (antes do evento), intervenção ativa e pertinente (durante o evento) e depois do evento (debruçar-se reflexivo). Portanto, há uma semelhança nos processos da aprendizagem propiciando o desenvolvimento de competência.

Autores	
Kolb (1997)	Zarifian (2001)
Ciclo de aprendizagem vivencial	Ciclo de aprendizagem “ativa”
Experiência concreta	Intervenção ativa e pertinente
Observação e reflexão	Debruçar-se refletivo
Conceituações abstratas e generalizações	
Teste em novas situações práticas	Expectação atenta

Quadro 03: Similaridade em ciclos de aprendizagem entre Kolb e Zarifian

Fonte: Elaborado a partir de Kolb (1997); Zarifian (2001)

A aprendizagem em ação e a experiência vivenciada tornam possível que as atividades de reflexão sejam mediadas pela análise e avaliação, articulando conhecimentos, experiências e atividades profissionais. Assim, os gestores devem associar a educação gerencial (teorias, conhecimentos) ao desenvolvimento gerencial (contexto, singularidades, como fazer), juntando estes dois domínios em um processo integrado denominado prática gerencial, capaz de diminuir o *gap* existente entre esses dois pólos (FOX, 1997; SILVA, 2009). Desse modo, o gestor integrará, refletindo por meio das suas experiências, pessoais ou profissionais, novos significados ao vivido, enriquecendo os recursos possíveis para suas competências. Nas palavras de Silva (2009, p. 42),

O desempenho de um gerente em uma organização sofre a influência de uma série de fatores contextuais e individuais e isso faz com que o escopo da atividade gerencial sofra a influência da maneira como o gerente age em determinada situação profissional.

Os gestores devem procurar aglutinar conhecimento e aprendizagem às necessidades do contexto e às características do indivíduo. Portanto, a mobilização de recursos de competências aplicados à situação de trabalho, para prover aquilo que esta carece (ZARIFIAN, 2001), depende do contexto que constitui um local privilegiado de aprendizagem e formação do indivíduo (BARBOSA, RODRIGUES, 2005; MOURA, BITENCOURT, 2006).

A aprendizagem de algo novo reflete-se em novas competências aprendidas, modificando a maneira de atuar, seja relacionada ao conhecimento (nível cognitivo),

seja a habilidades (nível psicomotor) ou atitudes (nível afetivo) (BLOOM e col. 1974 *apud* ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Os resultados de aprendizagem são “transformados em ações humanas competentes, ocorrem simultaneamente, podendo somar-se e/ou influenciar-se mutuamente” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 246). Portanto, cada domínio é responsável por competências distintas, como resolver um problema complexo no seu ambiente de trabalho (cognitivo), demonstrar empatia, interesse ou cordialidade com colegas (afetivo) ou manipular, com destreza (psicomotor), objetos (ex. um bisturi em uma cirurgia) e/ou equipamentos (ex. computador).

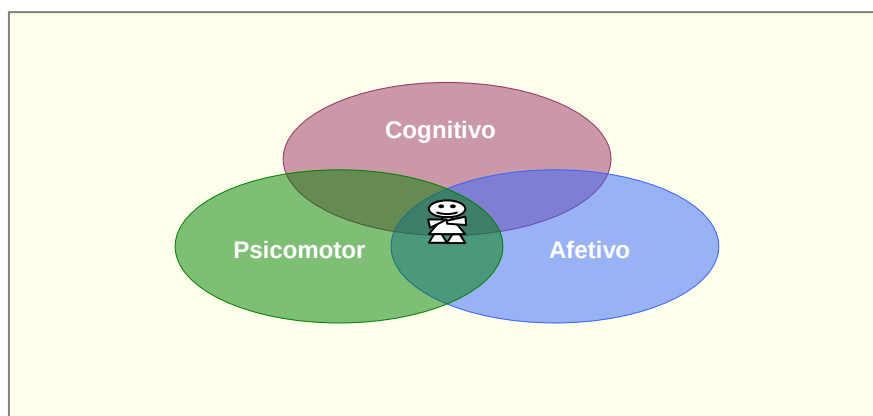


Figura 06: Domínios de aprendizagem com base em Bloom e col. (1974)
Fonte: Elaborado a partir de Abbad; Borges-Andrade, 2004

A formação e o desenvolvimento das competências gerenciais consistem num aumento das potencialidades do indivíduo, em múltiplas áreas. Esse processo pode ser visualizado ao longo de um *continuum*: **a)** habilidade em (a partir das demandas da organização) *assumir responsabilidades e atribuições mais complexas* com êxito (DUTRA, 2004) (DUTRA, 2004); **b)** necessidade de *desenvolver-se* (níveis cognitivo, afetivo, psicomotor) (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004); **c)** realizar seu desenvolvimento por meio de atividades de *prática gerencial* (FOX, 1997; SILVA, 2009); **d)** *refletir* sobre os processos vivenciados (KOLB (1997); ZARIFIAN (2001)) e **e)** realizar *feedback* sobre seu processo de desenvolvimento, contemplando esferas pessoais (qualidade de vida e realizações) e profissionais (crescimento na organização).

O desenvolvimento das competências gerenciais perpassa pelos processos de aprendizagem, que simbolizam *o que* (conteúdo) enquanto, *o como* (se refere à forma) como elas foram assimiladas pelos gerentes. Nesse processo de alterações

na sua dinâmica, as competências gerenciais significam o *link* entre a viabilidade da mudança e a sua consolidação, sendo que a aprendizagem organizacional decorrente da integração de recursos cognitivos, relacionais e subjetivos das pessoas, empregando-os no saber agir prático e legitimado (BARBOSA; BITENCOURT, 2005; MOURA, BITENCOURT, 2006; LAVE; WENGER, 1991).

As mudanças ocorridas no cenário de trabalho foram absorvidas também pelo contexto público. Assim, as IFES ampliaram seu espaço social e necessitam aprimorar as competências dos seus gestores.

Ao contemplar a necessidade de profissionalismo na gestão pública, descrito como uma das diretrizes da área de desenvolvimento de pessoas no serviço público, instrumentalizada por meio do Decreto-lei 5.707/06, faz-se necessária a implantação de processos gerenciais que propiciem um melhor desempenho para essas instituições. Portanto, as *competências gerenciais* tornam-se essenciais no cenário organizacional, representando a transposição do nível das competências individuais para o nível das organizacionais, conferindo a melhoria dos resultados sociais das IFES (DUTRA, 2004; RUAS, 2001). Esse êxito de melhores resultados na gestão pública pode ser atribuído, entre outros fatores, à viabilidade na articulação entre as competências individuais dos servidores e a estratégia de cada órgão público.

O trabalho dos gestores nas organizações públicas agrega elementos comuns ao encontrado nas empresas, como a transposição das competências individuais às organizacionais, a exemplo do que se observa em estudos como o de Ruas (2000, p. 6),

[...] o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária, mas não suficiente para o desenvolvimento “competências organizacionais”. Nesse caso, iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais passam a ter sentido quando colocadas numa perspectiva de desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais. Somente nessas condições que a competência ganha estabilidade organizacional e passa a gerar valor agregado de forma ampliada.

Dessa maneira, é possível aos gestores coordenar o desenvolvimento das competências necessárias aos servidores no âmbito público. Isso possibilita qualidade nas práticas de trabalho, resolução de problemas e aumento do desempenho da organização, consequentemente, melhor competitividade. E, no

caso das IFES, ampliação da sua função social. A percepção sobre o reflexo do conceito das instituições de ensino na sociedade pode ser constatada por meio da satisfação ou insatisfação da sociedade, do *feedback* nas relações com a instituição percebidas na procura de novos alunos, do credenciamento de cursos e pós-graduações, financiamento de projetos via CAPES/CNPq, ou seja, na sua imagem social.

O que se percebe no âmbito das IFES demonstra que a gestão universitária caminha na busca do profissionalismo, mas ainda deve percorrer caminhos no avanço das competências gerenciais necessárias aos cargos ocupados pelos seus gestores. Autores como Brandão (1999) e Bündchen (2006) realizaram um estudo multinível articulando aprendizagem, desempenho e competências, assim como o mapeamento de competências gerenciais em ação em órgãos públicos, respectivamente, contribuindo para o aprimoramento da gestão por competência no âmbito público. E sugerem o aprofundamento do tema das competências gerenciais para outros segmentos profissionais.

A literatura direciona um caminho de aberturas (ao contexto, às mudanças sociais, às necessidades individuais dos trabalhadores e das organizações). E para estar em sintonia e contemplar essas demandas, o outro trecho desse percurso indica o desenvolvimento gerencial, aprender na ação, experenciar novos processos de gestão e refletir sobre suas atitudes e valores. Amaral (2006, ao contextualizar o perfil identificado nos servidores da ENAP, menciona a necessidade de uma constante análise dos cenários sociais, atuando como “tradutores culturais” (AMARAL, 2006, p. 558), interagindo com diferentes contextos, além das competências requeridas, tais como gerenciar, com ética, pessoas e interesses públicos; inovar processos; construir estratégias eficazes, ao avaliar riscos e reconhecer oportunidades e ameaças. Portanto, as organizações públicas buscam um novo perfil alinhado ao ser gestor, capaz de mobilizar novas competências face aos desafios das organizações públicas.

Para compreender o cenário de atuação destes gestores nas IFES, buscou-se contemplar como se desenvolveram estas organizações no Brasil, aspecto discutido na seção seguinte.

2.3 Evolução histórica das IFES

A gestão de pessoas na administração pública federal brasileira confunde-se com a evolução do processo histórico e de formação do país. O surgimento, desenvolvimento e expansão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são concomitantes com acontecimentos históricos, culturais e políticos que influenciaram sua estrutura e valores. Percebe-se que essa conjuntura histórica repercutiu na sua organização e nas atuais políticas públicas de educação. Descrevem-se, a seguir, de maneira sucinta, as origens das instituições de ensino no Brasil.

No período colonial, o ensino superior era privilégio das elites, que buscavam sua formação na Europa. No ciclo compreendido entre 1808 e 1889, ano da Proclamação da República, foram instituídas as primeiras faculdades, nos estados da Bahia e do Rio de Janeiro (Faculdades de Direito e Medicina), em Olinda e Minas Gerais (Direito), em Recife (Escola de Engenharia) e Porto Alegre (Faculdade de Medicina). Em 1920, foi criada a primeira universidade federal: Universidade do Rio de Janeiro, atualmente Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Nesse período, as instituições funcionavam de maneira isolada, sem integração, formando profissionais liberais para suprir as demandas da coroa portuguesa, sem inquietar-se com o desenvolvimento de um modelo de instituição de ensino superior voltado para as necessidades do Brasil (FÁVERO, 2006).

Nos anos 1930, ocorreram fatos importantes que impulsionaram o desenvolvimento da educação e do serviço público. Na área educacional, a criação do Ministério da Educação e Saúde caracteriza o início da regulamentação das universidades públicas e privadas. Em 1931, foi aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras que vigorou até 1961. Outro marco importante nessa trajetória é a implementação da Universidade de São Paulo (USP), em 1934, fomentando a pesquisa no sistema de ensino superior.

No âmbito da administração pública, surge o Conselho Federal do Serviço Público, implantado em 1936, que se transformou posteriormente, em 1938, no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Este órgão ficou responsável pela política de recursos humanos e representou o princípio da profissionalização dos servidores públicos e do sistema de carreiras (ENAP, 2009).

Dentre as características marcantes do período de 1945 a 1968, destacam-se alguns fatos que impulsionaram a presença das IFES no país. O próprio desenvolvimento das universidades instaura este ciclo, seguido pelo processo de federalização das Instituições de ensino no Brasil, em que cada Estado passou a contar na capital com uma universidade. O movimento estudantil em defesa do ensino público que reivindicou a extinção do setor privado na educação, a criação da Universidade de Brasília (UnB) e a primeira Lei de Diretrizes e Bases (LDB), em 1961, são eventos que caracterizaram marcos significativos na consolidação do espaço e do desenvolvimento das universidades brasileiras.

No que se refere à normatização da administração pública, em 1967 é instituído, o Decreto-lei nº 200/67, que estabeleceu princípios como descentralização, coordenação e planejamento de atividades. Essas diretrizes propiciaram mais agilidade à gestão pública, o que também contribuiu para uma expansão das universidades no período posterior, compreendido até 1978.

Movimentos como a redemocratização política do final dos anos 80, com eleições diretas para presidente, e a promulgação da Constituição de 1988 favoreceram o debate em favor de políticas públicas para uma educação gratuita e de qualidade em todos os níveis, assegurando a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão para as universidades, indicada no art. 207 da Constituição Federal (ANDRADE, 2008).

Dessa maneira, o aprimoramento da administração pública, iniciado com o Decreto-lei nº 200/67, e o destaque para a legislação de pessoal, que enfatizou a classificação de cargos e empregos, recrutamento e seleção, cadastro e lotação, regulamentado pelo Decreto 67.326/70, culminaram com a criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Atualmente, essas funções são aperfeiçoadas e desenvolvidas pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), que objetiva aprimorar a política de gestão de pessoas.

Em 1990, foi instituído o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Lei 8.112/90) e elaborado um programa informatizado para controlar as informações cadastrais do quadro de pessoal e folha de pagamento, conhecido como SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos). Tais fatos contribuíram para a profissionalização da gestão de pessoas no serviço público. Esse período também é

marcado por privatizações e demissões voluntárias. A partir de 2004, através dos concursos públicos são retomadas as contratações de técnicos e docentes, configurado-se uma nova fase de expansão das universidades federais (ENAP, 2009).

Nessa nova etapa, o Ministério da Educação (MEC), por meio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 2004, institucionaliza o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Assim, o governo sinalizou sua preocupação com a melhoria da avaliação institucional. Na sua elaboração, está presente a tentativa de integrar e incentivar a participação dos diversos agentes da educação superior, como comunidade acadêmica, instâncias do governo e da sociedade.

Outra percepção do sistema de avaliação refere-se a não utilizar instrumentos que conduzam a uma visão fragmentada e parcial do ensino nas universidades, uma vez que “a complexidade da educação superior, tanto no fator institucional quanto na do sistema, requer a utilização de múltiplos instrumentos e a combinação de diversas metodologias” (SINAES, 2007, p.89). Portanto, esse sistema ficou responsável por avaliar os cursos de graduação, tendo como categorias de avaliação: organização didático-pedagógica, corpo docente, discente e técnico e instalações físicas. E, por meio do Enade, apreciar os cursos e analisar o rendimento dos alunos em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências, representando um novo desenho na avaliação da educação superior.

Outro marco alude ao programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), por meio do Decreto 6.096/97, com diretrizes para interiorizar o ensino superior; criar novos cursos de graduação e pós-graduação; investir na melhoria da infraestrutura e contratar novos servidores docentes e técnico-administrativos em educação (TAEs), estas atividades encontram-se planejadas para o período 2008 – 2012.

Neste atual momento de expansão, em que acontecem ações de melhoria e ampliação das IFES, também se observam novas configurações para a gestão de pessoas, como bases legais que instituíram uma política para o desenvolvimento do segmento técnico-administrativo (Decreto-lei 5.707/06) e a reestruturação do seu plano de carreiras (Lei 11.091/05/PCCTAE).

Assim, percebe-se que essas instituições percorreram várias etapas que se entrelaçam na evolução histórica do país. O quadro 04 possibilita visualizá-las.

Período	Autores	Característica
Período colonial (1808 a 1889)	Andrade (2008) Fávero (2000; 2006)	Ensino superior era privilégio das elites; Primeiras faculdades de direito e medicina (BA, RJ, PE, RS)
Anos 1930 a 1970 (1936 a 1978)	Andrade (2008) Fávero (2000; 2006)	Federalização dos institutos de ensino no Brasil; Decreto-lei nº 200/67 (planejamento, coordenação descentralização, delegação de competência e controle)
Anos 1980	Andrade (2008) Fávero (2000; 2006) ENAP (2009)	Redemocratização política (eleições diretas, Constituição 1988); Políticas públicas (educação gratuita e de qualidade)
Anos 1990 a 2000	Borges (2004) ENAP (2009) Nogueira (2005)	RJU; privatizações e demissões voluntárias
Anos 2000	ENAP (2009) Nogueira (2005)	Contratações de técnicos e docentes; Nova fase de expansão das universidades federais
Período Atual REUNI	ENAP (2009) SINAES (2007)	Interiorizar o ensino superior e criar novos cursos de graduação e pós-graduação; investir na melhoria da infraestrutura e contratar novos servidores técnicos e docentes

Quadro 04- Evolução das IFES no Brasil

Fonte: Elaboração própria com base nas referências utilizadas na seção 2.3.

Compreende-se que essas transformações históricas, sociais e políticas discutidas nesse contexto estão alinhadas a mudanças mais amplas na esfera do trabalho. Atualmente, mais complexo e interconectado, o que exige maior profissionalismo no gerenciamento das políticas de pessoal no serviço público. Desse modo, observam-se novas legislações na área de gestão de pessoas que favorecem a implantação da lógica das competências como uma ferramenta capaz de gerar maior profissionalismo nas IFES, configurando o gestor um elo nessa transposição das competências individuais, ao nível coletivo e organizacional (ENAP, 2009).

2.4 Contexto público: atual cenário de gestão de pessoas

As organizações públicas prestam serviços à sociedade no âmbito social, educacional, cultural ou econômico, por meio da atuação de diversos órgãos componentes do governo. O modelo da velha administração pública caracterizado pelo uso da burocracia, hierarquia e elevados gastos na alocação de recursos e na produção de bens públicos sofreu mudanças ocasionadas pelas transformações econômicas e menor intervenção do Estado. Observa-se que esse antigo molde apresenta-se ineficiente no atendimento satisfatório a demandas sociais crescentes

e mais complexas. Posteriormente, essa dinâmica foi modificada por outro tipo de gestão – o novo negócio público – caracterizado pelos mecanismos de mercado, no qual o cidadão é visto como cliente, e pela redução das despesas orçamentárias. Ao abranger aspectos do setor privado para definir prioridades na esfera pública, não considera suas especificidades, além de desconsiderar a supremacia do público sobre o privado, o que pode fragilizar a democracia (SALM; MENEGASSO, 2006; PARADA, ALPERSTEDT, FEUERSCHÜTTE, 2008).

No Brasil, a estrutura da administração pública está organizada em setores, os quais estão vinculados aos princípios de efetividade ou eficiência. Comumente, há uma utilização confusa desses termos. A efetividade refere-se à implantação das decisões tomadas e encontra-se entrelaçada a um tipo de gestão mais burocrática que, embora enfrente dificuldades pelo formalismo e controle nos processos, gera segurança na execução das deliberações. Já a eficiência busca otimizar a relação entre a qualidade e o custo do serviço, sendo mais apropriada ao estilo gerencial e possibilitando atender a um maior número de cidadãos, com maior qualidade e menor despesa (BRASIL, 1995).

Uma predominância do modelo de gestão gerencial, que permite novos desenhos organizacionais para as estruturas burocráticas existentes, pode ser observada no quadro 02. Assim, características como eficiência, descentralização e busca da excelência nos serviços estão presentes nesse tipo de gestão, nos órgãos públicos nacionais ou em alguns países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)/ (SOUZA, 2002).

Setor da Administração Pública	Características	Órgãos Relacionados	Princípio Utilizado	Tipo de Gestão
Estratégico	Responsável pelo planejamento e formulação das políticas públicas	Executivo, Legislativo, Judiciário, Ministério Público	Efetividade e Eficácia, (Ênfase na Efetividade)	Mista
Atividades Exclusivas	Relacionado a atividades como regulamentar, fiscalizar, fomentar	ANVISA, ANATEL, ANEEL, ANA, IBAMA	Eficácia	Gerencial
Atividades Não-Exclusivas	Atribuições públicas com participação privada, como na área da educação e saúde	IFES, IFETS	Eficácia	Gerencial
Produção de Bens e Serviços	Envolve grande volume de investimentos, como infra-estrutura	DNIT (Contrata empresas para executar as obras)	Eficácia	Gerencial

Quadro 05- Relação entre setores da administração pública e tipo de gestão

Fonte: Elaboração própria com base em BRASIL (1995); Souza (2002).

A expressão *gerência pública* sugere um destaque econômico e gerencial à gestão governamental, utilizado a partir da década de 80, consonante com o modelo do novo negócio público (MCLAUGHLIN; OSBORNE; FERLIE, 2002; ORMOND; LÖFFLER, 1999). Assim, este modelo se configura como uma ampliação da autonomia horizontal e descentralização das unidades administrativas e exige, consequentemente, gestores mais qualificados para lidar com essa demanda.

Atualmente, o modelo de gestão denominado novo serviço público _ *new public service* _ busca harmonizar custos com a satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados pelo governo. Também defende que a administração pública deve servir ao interesse público, pautada em princípios como: cidadania, democracia e valorização das pessoas.

Assim, a administração pública é um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente (SALM; MENEGASSO, 2006, p.4).

Ainda para Salm e Menegasso (2006), esse modelo de serviço público é complementar aos outros modelos citados, na medida em que a sociedade é constituída por múltiplos espaços e necessidades humanas. Nessa configuração, o interesse público e valores como responsabilidade, imparcialidade e ética devem orientar as atividades dos que fazem a gestão pública. É interessante observar que as práticas de gestão mais antigas coexistem com configurações mais atuais alinhadas aos princípios do novo serviço público.

Ramos (1989) endossa essa concepção acerca das atividades da administração pública e destaca que a produção dos serviços públicos relaciona-se à *racionalidade instrumental* – prática técnica: conhecer leis, atingir objetivos de maneira eficiente e eficaz – e à *racionalidade substantiva* – prática social: atos que privilegiem a liberdade, a cidadania e o bem-estar dos cidadãos. Dessa forma, as atividades burocráticas, rotineiras e técnicas devem estar direcionadas a proporcionar julgamento ético, valores humano-sociais e a satisfação dos usuários às suas necessidades. Assim, o gestor deve simultaneamente fazer uso da reflexão e da ação no seu agir profissional.

Em se tratando da produção do serviço público, entende-se que o gestor público deva voltar-se ao atendimento das necessidades da coletividade e do Estado, a partir dos princípios da racionalidade funcional, para garantir a eficiência e eficácia dos seus atos. Porém, ao mesmo tempo, fazer uso da substantividade como forma de sustentar suas práticas em bases da inteligência, de um conhecimento autônomo gerado da análise das relações entre os fatos da realidade, resguardando a liberdade das instâncias que produzem e que usufruem o bem público (PARADA, ALPERSTEDT, FEUERSCHÜTTE, 2008, p.5).

No que se refere ao Estado como empregador, atualmente, constata-se o crescimento da retomada dos empregos públicos. Autores como Borges (2004) e Nogueira (2005) destacam a importância do Estado nessa área, ressaltando a expressiva participação do setor público na absorção de grande parte dos trabalhadores brasileiros inseridos no emprego formal. No início dos anos 2000, ocorreu uma expansão das contratações na área educacional, principalmente no ensino superior e em outras carreiras como o judiciário, segurança pública e auditoria em contas públicas. Portanto, compreende-se que o trabalho do servidor torna visível a ação do Estado. E para desempenhar suas atribuições e atender bem às demandas da sociedade é necessária a sua profissionalização (ENAP, 2009).

No contexto das IFES, a partir dos anos 1990, constata-se visíveis mudanças nessas organizações públicas, especificamente no design da gestão de pessoas e no perfil do servidor (ANDRADE; SANTOS, 2004; SOUZA, 2002; NOGUEIRA, 2005). Dessa forma, novas possibilidades de atuação são buscadas ao procurar proporcionar mais agilidade e profissionalismo à gestão na esfera pública.

O desenvolvimento mútuo entre os servidores e as organizações públicas é o caminho trilhado no presente, compreendendo que a gestão de pessoas orienta a condução dos processos de trabalho norteados pela estratégia da organização.

Para Fischer (2002, p.12): “o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Nesse sentido, nos órgãos públicos são percebidas mudanças, como a inclusão de novas tecnologias aliada a uma constante modificação nas atribuições desempenhadas pelo servidor (ENAP, 2009). Isto demanda um conjunto de competências como a capacidade para utilizar novas tecnologias, o que propicia demandas de conhecimentos para a utilização de equipamentos digitais, manuseio de softwares e programas governamentais utilizados, principalmente no setor

financeiro e de pessoal, que necessitam ser alimentados com dados e informações das unidades integrantes de cada órgão/ministério.

Para subsidiar o entendimento sobre as transformações nas tarefas do âmbito público, percebe-se a adequação do conceito de evento, proposto por Zarifian, (2001) ao contexto público. A ideia de evento é concebida quando a pessoa enfrenta situações não-planejadas, que não foram vivenciadas no contexto profissional. Para esse autor, a situação incorpora os elementos objetivos (o que, quando, como), a responsabilidade frente às possibilidades de ação e a subjetividade desencadeada no sujeito pela ação e suas implicações. A noção de evento permite observar o caráter dinâmico do trabalho, que ultrapassa as descrições do cargo.

De acordo com Dutra (2004), o cargo não tem sido considerado mais uma referência, sendo mais adequado o conceito de espaço ocupacional, na medida em que o servidor pode assumir responsabilidades e atribuições mais complexas, sem necessariamente mudar de cargo. Assim, essa configuração permite reconhecer as pessoas pelo que realizam e entregam à organização e mensurar, de forma mais adequada, seu desempenho, compreendendo que não se pode separar o trabalho da pessoa que o realiza. E, para promover essa união trabalho/servidor, utilizam-se ferramentas da área de gestão de pessoas.

Os processos de gestão podem ser pensados em: movimentação, desenvolvimento e valorização (DUTRA, 2004). Nos órgãos públicos, a categoria da movimentação pode ser entendida pelo ingresso do servidor, realizado por meio de concurso público, ou por uma possível remoção ou redistribuição para outro órgão a pedido ou no interesse da administração. Atualmente, o ingresso ainda ocorre pelo cargo, mas as políticas de desenvolvimento de pessoal movem-se em direção à lógica das competências como um dos seus instrumentos, possibilitando ampliar o nível de complexidade e espaço ocupacional (DUTRA, 2004). Essas diretrizes contemplam o desenvolvimento e a valorização do servidor, por meio de diversas leis e decretos que foram instituídos no âmbito das IFES, efetivando essa orientação (Lei 11.091/05/PCCTAE e Decretos-lei 5.707/06, 5.824/06 e 5.825/06). Esses “artefatos visíveis” (leis, decretos e resoluções) estabelecem diretrizes para a implantação de um plano com ações de fomento e desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação: programa de capacitação e qualificação; programa de avaliação de desempenho e

dimensionamento de pessoal (BRASIL, 2006, Decreto 5.285/2006, art. 5º), buscando o aperfeiçoamento e a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Nessa perspectiva, a capacitação e a qualificação contribuem para a aquisição de conhecimentos e habilidades, visando ao desenvolvimento das competências que, quando mobilizadas em um contexto (saber agir em ação), são legitimadas na prática profissional. Estas podem ser compreendidas como conjunto de saberes ou de habilidades que se desenvolvem no cotidiano do trabalho, sendo a competência o saber aplicado ao contexto, integrando múltiplos saberes, à medida que a situação solicita (LE BOTERF, 2003). A legislação em torno das diretrizes para o desenvolvimento do servidor tem como objetivos: “contribuir para o desenvolvimento do servidor como profissional e cidadão; capacitar o servidor para ações de gestão pública e capacitar o servidor para o exercício das atividades de forma articulada com a função social da IFES” (BRASIL, 2006, Decreto 5.285/06, art. 7º). Portanto, a legislação capta a noção de saber transpor (LE BOTERF, 2003), ao supor que o servidor tem a capacidade de adaptar a competência aprendida ao domínio pessoal (âmbito privado, familiar), profissional (ações de gestão pública) ou público (agir na sociedade enquanto cidadão). Logo, a aprendizagem deve estar integrada à vida, formando um *continuum* educativo, possibilitando ajustar as exigências do campo do trabalho que se modificaram ao longo dos anos por eventos históricos e sociais aos servidores. Deve, ainda, percebê-los enquanto indivíduos com diferentes perspectivas, estruturas cognitivas e emoções (ENAP, 2009; SILVA, 2009).

Cabe à organização fomentar processos que aglutinem a aprendizagem à experiência, ou seja, a prática gerencial (FOX, 1997). E por meio da capacidade de aprender, e possibilitem o desenvolvimento de novas competências e a mobilização desses recursos em sua prática. Portanto, a prática gerencial, segundo autores como Silva (2009, p. 55), “é um conjunto de ações que abrange as atividades e os papéis exercidos pelos gerentes, é vivenciada em um contexto social e ligada a um saber prático ou entendimento prático”. Outro aspecto a observar no processo de capacitação é o foco nas questões do dia a dia (operacionais) e a sua integração às demandas do futuro (estratégicas), sendo necessária a aprendizagem contínua entre as competências adquiridas e aquelas que necessitam ser desenvolvidas.

Nesse contexto, o desenvolvimento do profissional contribui para o crescimento da organização e vice-versa (DUTRA, 2004), posicionando-a em níveis

mais competitivos, gerando valor econômico, assim como valor social para si (FLEURY; FLEURY, 2001). O servidor deverá assumir uma postura ativa e ser um agente de seu desenvolvimento e da sua carreira. As capacitações e qualificações se configuram como incentivos simbólicos associados ao reconhecimento e incentivo materiais como a remuneração. Assim, ao desenvolver-se no trabalho e sendo avaliado com êxito no processo de avaliação de desempenho, o servidor atinge níveis salariais maiores e reconhecimento social, sendo legitimado na esfera do trabalho.

A gestão de desempenho tem como finalidade uma constante troca de informações entre a organização e o servidor, possibilitando evidenciar expectativas mútuas entre o que aquela espera enquanto entrega de trabalho, em níveis de complexidade e produtividade, e o que este deseja receber como valorização pelo seu desempenho. Portanto, essa relação encontra-se institucionalizada pelos seguintes objetivos: a) estimular o fluxo de informação entre os níveis hierárquicos para a melhoria da qualidade dos serviços prestados; b) identificar a necessidade de capacitação e qualificação para melhoria de desempenho individual e coletivo; c) fornecer informações que possibilitem ao servidor avaliado conhecer o que a instituição espera do seu desempenho, d) subsidiar o redimensionamento da força de trabalho em função das competências individuais e institucionais; por fim, e) progressão por mérito profissional (BRASIL, Decreto 5825/06).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) também considera a avaliação de desempenho um instrumento que possibilita o mapeamento dos processos na organização, diagnosticando os aspectos que facilitam ou dificultam o alcance das metas institucionais; identificando elementos que favoreçam o trabalho em equipe, propiciando um clima favorável ao alcance dos objetivos da instituição, permitindo o acompanhamento gerencial dos resultados do processo de trabalho e sua melhoria nos níveis operacional, tático e estratégico, como também ações de sensibilização para uma mudança da cultura organizacional, favorecendo maior comprometimento no alcance das metas institucionais (BRASIL, Decreto 5825/06).

O dimensionamento completa a tríade de programas inerentes à política de desenvolvimento do servidor, por meio da análise das necessidades institucionais de pessoal, com base em um modelo de alocação de vagas que considera a faixa

etária e a saúde ocupacional; e da análise dos processos de trabalho e das inovações tecnológicas disponíveis nas IFES.

Recentemente, têm sido implantadas outras atividades relacionadas à promoção da saúde ocupacional, ao se apreciar o perfil dos servidores, no que diz respeito à faixa etária elevada, alto índice de servidores próximos à aposentadoria, diversidade de atividades e condições de trabalho, como também dados que indicam adoecimento, depressão, ansiedade e alcoolismo nos servidores (BRASIL, Decreto 6.833/2009).

Desse modo, observa-se que a política nacional relacionada ao atual cenário de gestão de pessoas tem procurado trabalhar com diretrizes compartilhadas pelo paradigma da gerência pública. Assim, os gestores configuram elementos centrais, tanto na esfera das relações com outros países, a exemplo da OCDE, ao discutir as tendências internacionais nessa área e nas diretrizes para o desenvolvimento dos servidores, bem como no dia-a-dia das organizações, ao efetivá-las. Nesse sentido, é fundamental o investimento no desenvolvimento gerencial e empreendedor destes gestores, na medida em que suas atividades influenciam as práticas e valores dentro do governo, e, conseqüentemente, o sucesso da gestão pública.

2.5 O papel do gestor público: desafios e possibilidades

A administração pública reflete o contexto de mudanças que fomenta reflexões sobre a forma de pensar a *performance* do governo (ORMOND; LÖFFLER, 1999). Esse desempenho é questionado na medida em que se abre um espaço de discussão com a sociedade, provocando satisfação/insatisfação com a administração pública. Essa compreensão pode ser ressaltada no seguinte trecho: “aqui o desafio é a construção de coalizões democráticas de sustentação do governo em contexto de expansão da participação e diversificação das formas de representação de interesses” (SANTOS, 1996, p.06). A conciliação entre interesses dos três setores que compõem a sociedade (público, privado e terceiro setor) exerce pressões mútuas que necessitam encontrar um equilíbrio, tendo o governo um papel central nesse processo de compensação/regulação.

Estado, organizações e pessoas estão interrelacionados e mais conectados. Nesse sentido, ferramentas como a tecnologia e a internet ampliam o escopo dos

processos de trabalho, mas não devem substituir a ação humana, que é responsável pela interpretação dessas informações. Tais alterações exigem capacidades gerenciais maiores para lidar com esse novo contexto social (ENAP, 2009; ZARIFIAN, 2003; PENENGO, 1997).

O aumento da complexidade do trabalho adicionado a uma maior exigência com a eficiência do governo fomenta o debate acerca da gerência pública, discutindo as possibilidades e os desafios para as organizações públicas. Destaca-se que cada país deve observar suas especificidades e que não há um modelo ideal ou prescritivo (ORMOND; LÖFFLER, 1999). Estes autores, ao refletirem sobre um conceito para a gerência pública, destacam que “o debate ideológico realizado tem percebido a NPM (New Public Management) como uma finalidade em si mesma, que define um estado desejável da administração pública em termos de estrutura, funcionamento e resultados” (ORMOND; LÖFFLER, 1999, p.87, grifo nosso). E, para alcançar esse estado ideal, os gestores públicos percebem limites e possibilidades à sua atuação.

Observa-se que as mudanças ocorridas na administração pública conduziram os gestores de antigos “administradores burocráticos a novos gerentes”. Mas esse percurso encontra peculiaridades inerentes à cultura organizacional brasileira, estabelecendo-se um perfil intermediário que Junquilha (2004) denominou de “gerente caboclo”, cujas características são apresentadas no quadro 06.

“Administrador Burocrático”	“O Gerente Caboclo”	“Novo Gerente”
. Cumpridor de deveres	. Contemporizador	. Empreendedor
. Apego às regras formais	. Dividido entre o “coração” e a “razão”	. Atento à competição e o mercado
. Planejador/ Metódico	. Tendência à centralização	. Criativo/ Adaptado a mudanças
. Adepto à autoridade formal	. Conjuga: pessoalidade e impessoalidade	. Apto à liderança de pessoas
. Zelo pela hierarquia	. Capaz para contornar excessos formais via “jeitinho”	. Gosto por resultados/metast
. Inflexível à informalidade	Dificuldades para observação e controles formalizados e planificação	. Autônomo/ flexível

Quadro 06: Tipologia de perfis gerenciais e suas principais características

Fonte: Junquilha (2004, p. 149)

Os aspectos do “gerente caboclo” refletem os contornos que emergem nos processos de mudança vivenciados pelos gestores em direção a novas composições.

O contexto deste estudo delimita-se ao campo da gestão de pessoas. E compreende como gestores aqueles servidores públicos que desenvolvem funções gerenciais e podem estar situados em diferentes níveis hierárquicos na organização. O gestor público possui a possibilidade de construir um caminho seguro, da situação presente a uma situação desejada. Assim, os gestores configuram-se como os principais agentes na condução das transformações dos processos de trabalho rumo à situação almejada. Eles exercem um papel fundamental no processo de transposição das competências individuais (encontradas nos servidores) ao nível das organizacionais (associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão, objetivos e estratégias) e possibilita a execução de responsabilidades e atribuições cada vez mais complexas.

Nessa configuração, visualizam-se algumas **possibilidades**. A primeira delas consiste em observar os diversos papéis que estes desempenham e enxergar os gestores como personagens essenciais que podem auxiliar as organizações na gestão de pessoas em sua prática profissional. Na sua atuação, os gerentes se movem aglutinando papéis interpessoais, informacionais e decisórios (MINTZBERG, 1990), ou, de acordo com Katz (1986), possuem capacidades técnicas, utilizam conhecimentos, métodos e equipamentos para realizar tarefas específicas; capacidades humanas que facilitam o lidar com pessoas, comunicar, orientar atitudes mais adequadas para o trabalho em equipe e um melhor clima organizacional e capacidades conceituais que ajudam a compreender a organização em sua totalidade. Ao executar esses papéis, sobretudo na convivência com os outros, esses gestores necessitam de um atributo específico, que é ser líder.

A liderança representa um papel crucial ao trabalho gerencial, constituindo um “processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento de metas” (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 118). Observam-se dois tipos de liderança, a transacional, caracterizada pela troca e favores, e a liderança transformacional, baseada em ideias, metas e emoções. As características do líder transformacional envolvem a fé nas pessoas, orientação por valores. Ele procura estar sempre aprendendo e lida com a complexidade. Na medida em que os servidores apropriam, internalizam esses valores difundidos pelo

gestor, é atribuído um significado simbólico ao trabalho, que sintoniza um estado de motivação (BITENCOURT; BARBOSA, 2004) e propicia um maior comprometimento.

A adaptabilidade ao contexto e o manejo dos problemas futuros constituem uma possibilidade discutida por Ormond e Löffler (1999). E como os gestores podem fomentá-la? A resposta caminha em direção à abertura da organização aos processos de aprendizagem organizacional e de competências no trabalho. Ao perceber a necessidade de fornecer respostas dinâmicas às demandas, a organização e seus membros necessitam aprender. Assim, sua estrutura é visualizada como um sistema aberto, em homeostase, mantendo trocas constantes com o meio (SENGE, 1990). O processo de aprendizagem também é mediado pelo contexto e pela experiência vivida (McGILL; BROCKBANK, 2004; SILVA, 2009). Portanto, ela ocorre na ação, no cotidiano e especialmente nas trocas sociais. Logo, “as pessoas aprendem por meio das experiências vividas” (SILVA, 2009 p. 189).

Compreende-se a aprendizagem em ação como um processo contínuo que integra ação e reflexão, gerando novos aprendizados. As vivências no grupo de trabalho possibilitam o intercâmbio de experiências. Assim, cada participante sugere e compartilha alternativas para as dificuldades existentes, incentivando um processo de aprendizagem reflexiva, bem como proporciona sentimentos de segurança ao grupo. Dessa maneira, o local de trabalho é legitimado como o espaço e tempo ideal para esse processo de aprendizagem e reflexão (KOLB, 1997; SCHON, 2000; ZARIFIAN, 2001; McGill; BROCKBANK, 2004).

Tais processos de aprendizagem e reflexão na ação acontecem em grupos já constituídos, mas quando ingressam novos integrantes à organização? No setor público, o ingresso ocorre por meio de concurso. Assim, é essencial integrá-los, possibilitar que conheçam a organização, seus processos de trabalho, os valores e as práticas vigentes. Nesse sentido, ainda no campo da aprendizagem organizacional, a participação periférica legitimada representa um instrumento que pode auxiliar na integração de novos membros à organização pela transmissão dos conhecimentos e da cultura, e configura-se como outra possibilidade ao trabalho dos gestores. Esse processo procura compreender como os novatos se tornam parte de uma comunidade de prática (LAVE; WENGER, 1991)

A revitalização da cultura configura-se como um componente valioso, ajustando-se as exigências do setor público na busca de profissionais mais

qualificados e comprometidos. A cultura organizacional, segundo Schein (2009), significa

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Autores como Megginson et al. . (1998, p. 430) afirmam ainda que “outra cilada da ênfase da cultura organizacional é ela se tornar rígida e não mudar, quando o ambiente externo muda. Um problema relacionado é ter diretrizes impossíveis de realizar”. Assim, na interação social, os valores e percepções são compartilhados no cotidiano da organização e constituem um fenômeno que poderá favorecer ou dificultar a implantação da gestão em um órgão público. São relevantes os cuidados na sua identificação, proteção, armazenagem e disseminação das informações transmitidas aos membros da organização por meio da gestão do conhecimento (MARCHIORI, 2008).

Outro elemento que poderá auxiliar aos gestores a compor o seu trabalho com êxito fundamenta-se na elaboração de um modelo próprio de desenvolvimento. Isso constitui algo bastante complexo que envolve múltiplos aspectos. A configuração pensada deve considerar o sistema sócio-político do país, as bases legais que sustentam o setor público, bem como a flexibilidade na estrutura, pois existem diferentes estágios de nivelamento em cada órgão. Temas como cultura, ética, responsabilidade e envolvimento da sociedade na elaboração dessa proposta são bem-vindos.

No que se refere aos **desafios** colocados aos gestores, um dos principais representa a gestão de pessoas alinhada a competências, cujas diretrizes estão embasadas no Decreto 5707/06 que, torna obrigatória a implantação do sistema de gestão por competências. No entanto a dificuldade consiste na sua implantação. Autores como Bitencourt e Apple (2005) fazem uma reflexão crítica sobre as dificuldades da gestão de competências, entre as quais se destacam: a) manutenção de uma perspectiva estática em detrimento da dinâmica; b) falta de

planejamento para as necessidades futuras em relação a novas competências que poderão ser exigidas, considerando que o trabalho encontra-se mais complexo; c) imediatismo com o sucesso, sem comprometer-se com o processo de aprendizagem e refletir com atividade de insucesso; d) vinculação à remuneração, o que pode ocasionar dificuldades com a justiça do trabalho. Dutra (2004) acredita que, com o desenvolvimento da gestão por competência, essas dificuldades presentes atualmente possam ser gradativamente superadas.

Outra dificuldade é desenvolver um perfil pró-ativo nos servidores públicos. Os gestores trabalham administrando estruturas compostas por pessoas e processos, delegam atribuições e responsabilidades, mas nem todos os servidores mostram-se aptos a assumir demandas atuais e prever novas. Faz-se necessário incentivar esse aspecto. Como? Não há receitas, mas o desenvolvimento de modelos que integrem a estratégia das IFES à gestão por competência, enfatizando as dificuldades que precisam ser aperfeiçoadas, pode ser um percurso viável. A adequação ao modelo de gestão por competência indica que as pessoas agregam valor às organizações, modernizando práticas e processos. As pessoas podem ser percebidas como essenciais à sobrevivência organizacional pela geração e compartilhamento do conhecimento, oxigenando e inovando com ideias distintas, práticas e processos já existentes (SILVA, 2009).

Estudos como o de Ormond e Löffler (1999) destacam desafios, como as limitações fiscais, que se retratam na realidade das IFES. A operacionalização do trabalho no contexto público depende de autorizações orçamentárias vinculadas a processos legais. Isso ocasiona dificuldades relacionadas à compra de materiais, equipamentos, quantidade de recursos disponíveis para a capacitação, saúde, ou ainda passagens e diárias para os servidores que viajam a serviço, entre outras demandas. Enfim, enquanto o orçamento não é aprovado, muitos setores ficam sem um funcionamento adequado. Outros autores como Ring e Perry (1985) também afirmam que a organização pública tem seu ambiente sujeito mais fortemente a legislações e normas.

Outra dificuldade indicada pelos autores Ormond e Löffler (1999) vincula-se às demandas sociais. No contexto das universidades, observa-se uma crescente demanda não somente nos cursos de formação (graduação e pós-graduação), mas também nos serviços oferecidos à comunidade pelos projetos de extensão, principalmente na área da saúde (medicina, odontologia, fisioterapia, nutrição,

psicologia). O aumento da demanda é agravado pelo envelhecimento da população e condição de pobreza, solicitando a oferta de serviços gratuitos e com qualidade. Esses aspectos colocam as universidades como uma prioridade nessa procura. Atualmente, algumas propostas têm sido realizadas procurando adequar uma maior oferta à crescente demanda por cursos e serviços oferecidos pelas IFES, a exemplo do programa de expansão REUNI.

Finalizando, o comportamento ético é indicado como uma dificuldade ao trabalho dos gestores. Inúmeros escândalos envolvem organizações públicas, normalmente relacionados ao desvio de verbas e à não-observância da legislação. Isso representa uma limitação, tornando-se necessária a difusão de novos valores que podem melhorar a imagem dos maus gestores. A interferência da mídia nas decisões políticas também é um fator limitante (RING; PERRY, 1985). Esses aspectos restringem e dificultam a gestão no setor público, influenciando fortemente o comportamento dos gestores, conforme resumo no quadro 07:

Possibilidades	Desafios
Adaptação ao contexto e o manejo aos problemas futuros	Demanda social crescente
Aprendizagem Organizacional	Desenvolvimento de atitudes adequadas (perfil pró-ativo e comportamentos éticos)
Cultura organizacional flexível	Revitalização da cultura organizacional
Elaboração de modelo de desenvolvimento para as IFES	Implantação do sistema de gestão por competências

Quadro 07- Possibilidades e Desafios para os gestores públicos

Fonte: Elaboração própria com base nas referências consultadas na seção 2.5

As características das universidades como organizações é outro ponto que merece destaque, pois os gestores devem compreender as especificidades da gestão universitária para agir de maneira adequada e profissional. De modo geral, essas instituições possuem quatro modelos que influenciam as tomadas de decisão, sua organização e estratégia.

O modelo colegiado, no qual os membros são representados, e busca o consenso e a autonomia nas decisões que devem traduzir os valores e atitudes da comunidade acadêmica. No entanto, em universidades de maior porte, em que não ocorre interação entre os membros, há dificuldades em se expressarem as normas e desejos da coletividade (ALPERSTEDT, 2000).

Por sua vez, no modelo burocrático, estão presentes normas escritas, estrutura hierárquica e atividades padronizadas e outros elementos como democratização, descentralização com poder e responsabilidades compartilhadas entre as diversas unidades administrativas e acadêmicas (BALDRIDGE et al., 1982 *apud* ALPERSTEDT, 2000).

No que se refere ao modelo político, consideram-se conflitos e interesses diversos, visto que as pessoas concorrem por recursos e influência. E o poder encontra-se emaranhado entre os grupos que se alternam nos cargos por períodos determinados.

E, por último, podem-se compreender as organizações universitárias como anarquias organizadas (COHEN; MARCH, 1986 *apud* SANTIAGO et al., 2003), nas quais inexistência de coordenação, apenas adaptações espontâneas dentro do sistema. Logo, as decisões são indefinidas, pela falta de hierarquia ou colegiados. Esses modelos podem coexistir ou prevalecer ao conciliar interesses pedagógicos e sociais, constituindo as universidades organizações complexas.

Dessa maneira, reafirma-se que os gestores representam os atores na condução do salto qualitativo na área de gestão de pessoas uma vez que, como afirma Silva (2009, p. 35): “a atividade gerencial é *multifacetada* e sofre a influência de fatores *contextual*”. Portanto, a viabilidade para a gestão pública perpassa pelo trabalho dos gestores, o qual deve absorver e aplicar o conceito de competências.

3 METODOLOGIA

O conhecimento sobre o mundo, a natureza e as pessoas pode ser acessado por diversas vias como a arte, a filosofia, o senso comum ou a ciência. Cada concepção acerca da realidade possui um olhar particular. A ciência, como uma dessas opções, apresenta, entre outras características: evolução através da pesquisa; hipóteses submetidas à observação e experimentação; achados são provisórios, pois podem ser refutados por novas investigações legitimadas pela comunidade científica (VERGARA, 2005). O pesquisador, ao iniciar uma investigação, leva consigo sua visão de mundo, seus valores e uma maneira própria de perceber os fenômenos que se denomina paradigma.

Para Kunh (1962 *apud* Morgan, 2007), este conceito pode estar relacionado: a) ao modo como se percebe a realidade; b) a escolas de pensamento em ciências sociais, e ainda a c) tipos de ferramentas ou textos para se equacionar dificuldades científicas. Logo, abrigam pressupostos sobre ciência e sociedade relacionados às dimensões ontológicas e epistemológicas do conhecimento e influenciam o percurso metodológico escolhido para a investigação. Esses paradigmas estão relacionados a três diferentes tipos de enfoques utilizados em investigações científicas: positivista, enfoca mensurações mais objetivas, utiliza instrumentos como a relação causal e a estatística na compreensão das variáveis; fenomenológico, acredita que os significados dos fenômenos são únicos para cada pessoa por meio da sua vivência e história de vida e o dialético, é de opinião de que o processo histórico reflete-se na mediação direta com o fenômeno estudado (VERGARA, 2005).

Nos estudos organizacionais, podem-se considerar quatro grandes paradigmas ou visões de mundo: funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical, de acordo com Burrell e Morgan (1979 *apud* SILVA; ROMAN NETO, 2006). Elege-se a perspectiva multiparadigmática, em que é facultada a utilização de paradigmas distintos que trabalham em conjunto para complementar a percepção acerca de um determinado tema com informações provenientes de mais de uma ferramenta metodológica.

Neste contexto, as **abordagens funcionalistas e interpretativista** serão utilizadas para subsidiar a pesquisa. Para os funcionalistas, a sociedade é concreta, ordenada e regulada, e os seus membros têm um papel definido em um mundo real

e tangível. Nessa compreensão, o pesquisador mantém a postura de observador deste contexto. E os resultados da investigação científica devem proporcionar um conhecimento aplicável, objetivo e útil. Outro entendimento é trazido pela corrente interpretativista, para a qual a realidade é construída socialmente e baseia-se na experiência subjetiva dos indivíduos. Aqui, o investigador atua com maior participação e compreende os múltiplos fatos sociais através da linguagem e conceitos empregados nos diversos grupos presentes na vida comunitária (MORGAN, 1980).

O trajeto metodológico implica escolhas, recortes da realidade que ajudam o pesquisador a conhecer melhor seu objeto de estudo. Ao definir a maneira de colher os dados sobre determinado fenômeno, jogam-se as redes, se estabelecem os contornos, as definições com intenção de encontrar a “verdade” acerca do questionamento inicial da pesquisa (ALVES, 1992; DEMO, 2008).

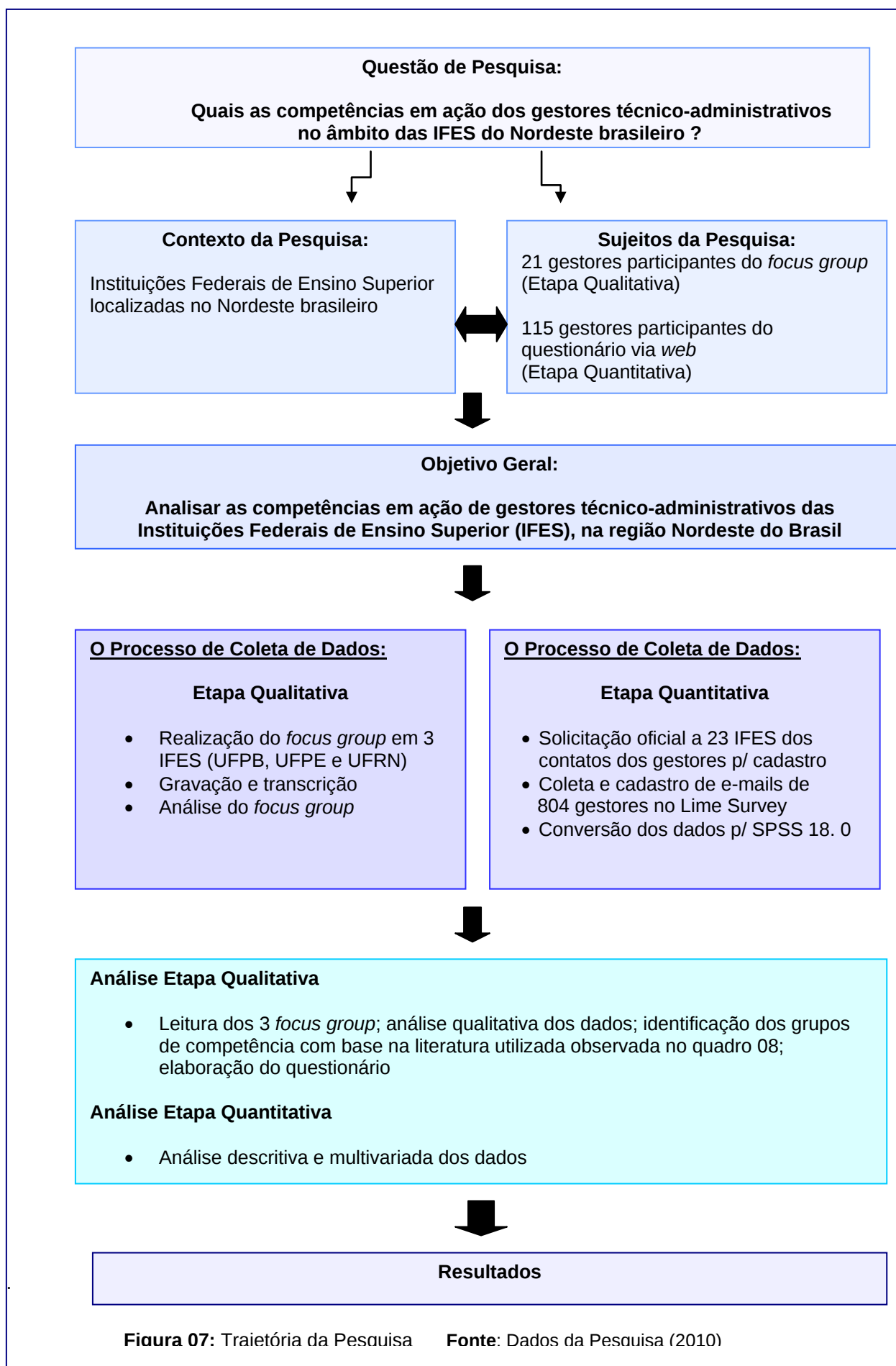
3.1 Design da Pesquisa

É possível classificar esta pesquisa quanto aos fins e aos meios de investigação, e em relação a sua natureza e abordagem.

No que se refere aos objetivos ou **finalidade**, esta se caracteriza como **descritiva**, ao expor as características e as relações entre as variáveis de determinado objeto estudado, no caso as competências gerenciais dos gestores públicos das IFES.

Em relação aos **meios** ou procedimentos técnicos, este estudo utiliza fontes de pesquisa científicas e se propõe realizar uma pesquisa **de campo**, pois os dados foram coletados questionando-se diretamente os sujeitos analisados, no caso gestores públicos, no *focus group* e no questionário. A **natureza** do trabalho é **aplicada**, pois origina conhecimentos para aplicação prática, conduzidos à solução de questões específicas, como ampliar o debate acerca das competências nas Instituições Federais de Ensino Superior.

A trajetória da pesquisa pode ser observada na figura 07.



O estudo seguiu um delineamento balizado por uma **abordagem qualitativo-quantitativa**, ou seja, multiparadigmática. Essa opção metodológica possibilitará conhecer melhor os sujeitos da pesquisa e, ao mesmo tempo, ampliar os resultados encontrados. E alinha-se como uma das possibilidades para a identificação de competências sugeridas por escolas de governo (ENAP, 2009).

Compreende-se que a competição entre visões filosóficas presentes no campo da administração, com a predominância do positivismo, está sendo gradativamente interligada a outros enfoques. Desse modo, é possível observar a realidade por diversos ângulos, iluminar com outras luzes os fenômenos organizacionais e compreendê-los de forma mais holística e com novos *insights*.

A perspectiva multiparadigmática estudada por Schultz e Hatch (1996 *apud* SILVA; ROMAN NETO, 2006) compreende três posições relacionadas à utilização de múltiplos enfoques: incomensurabilidade, integração e cruzamento dos paradigmas.

O aspecto da incomensurabilidade está vinculado à falta de comunicação entre os paradigmas, o que é refutado neste entendimento, argumentando-se que as fronteiras entre eles são permeáveis e se comunicam.

Compreende-se que a integração dos paradigmas possibilita analisar e aglutinar várias contribuições para a compreensão do objeto estudado. E, por fim, o cruzamento dos paradigmas ressalta uma relação de interdependência entre eles. Na presente pesquisa empregou-se o tipo sequencial. Deste modo, uma etapa qualitativa envolveu o uso do *focus group*; a e outra, quantitativa utilizou a aplicação de um questionário estruturado tipo *survey*. A primeira fase embasou a construção da segunda. Assim, nessa metodologia de investigação, “os resultados de um estudo, a partir de determinado paradigma, proporcionam insumos para estudos subseqüentes utilizando outro paradigma” (SILVA; ROMAN NETO, 2006, p. 75).

3.2 Etapa Qualitativa da pesquisa

O paradigma interpretativo alinhado ao **método qualitativo** direcionou a primeira etapa, com emprego do *focus group*, caracterizado por entrevistas grupais, em que os participantes avaliaram temas colocados em discussão, sob suas perspectivas. Para Vergara (2005a, p.111), este pode ser conceituado como “um método de coleta de dados que consiste na realização de entrevistas em grupo conduzidas por um moderador. Tem como objetivo a discussão de um tópico específico”. Assim, os entrevistados discutiram e expressaram pensamentos, crenças e sentimentos acerca de suas experiências como gestores públicos. Outros aspectos inerentes ao *focus group* foi permitir uma aproximação maior da realidade natural, sendo realizado no cenário laboral dos gestores, permitindo a interação entre eles (OLIVEIRA; FREITAS, 2006).

Esta metodologia possibilitou compreender a relação de significado entre o mundo objetivo e a subjetividade dos sujeitos. Logo, o conteúdo que emerge nas entrevistas em grupo é exploratório. Para Rodrigues, Scianni e Maciel (2003), os cenários de trabalho contribuíram de maneira inquestionável para perceber as competências presente neste contexto.

Nesse sentido, identificar competências no campo do trabalho requer o emprego de indicadores ou de parâmetros de referência que, extraídos de atividades concretas, possam evidenciar de forma inequívoca, o alcance dos resultados esperados e as capacidades mobilizadas nessa realização (RODRIGUES; SCIANNI; MACIEL, 2003, p.6).

As falas registradas nos *focus groups* traduzem a experiência de cada gestor(a) acerca das *competências gerenciais*, que resultaram na emergência de suas percepções sobre as competências no trabalho no *locus* do setor público, bem como as dificuldades, as satisfações e a forma singular de perceber a gerência. Dentre as vantagens deste método para o presente estudo, pode-se citar que o mesmo serviu como base de dados, subsidiando a elaboração do questionário aplicado na etapa quantitativa.

O contexto da realização da etapa qualitativa foi composto por três universidades: Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal do

Rio Grande do Norte (UFRN) e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). As entrevistas foram agendadas por meio de um convite enviado por e-mail para programar as datas e combinar outros detalhes do processo (ver apêndice A). As sessões de *focus group* foram realizadas nos dias 19/01/10, 09/02/10 e 11/02/10, respectivamente, e tiveram duração aproximada de 2 horas cada.

A **amostra foi constituída por 21 gestores**, profissionais da área de gestão de pessoas, planejamento, contabilidade e finanças. A amostra foi do tipo não-probabilístico, intencional e por conveniência.

Foi solicitado aos gestores que preenchessem um questionário sócio-demográfico, com a finalidade de caracterizar os trabalhadores entrevistados segundo dados sociais considerados relevantes neste estudo, bem como elencar categorias importantes que favorecessem a compreensão de quem são esses profissionais. Não somente vinculando dados institucionais como cargo e tempo de serviço, mas também percorrendo outros contextos como a faixa etária e o ciclo da vida, escolaridade, o estado civil e o gênero. Os perfis do *focus group* encontram-se descritos de forma mais completa no apêndice B.

No início das atividades de *coleta de dados*, foi realizada uma breve apresentação em *power point* (apêndice C), explicando o objetivo da pesquisa e da técnica do *focus group*, bem como a introdução ao tema das competências gerenciais. Foram elaboradas 4 questões para discussão formuladas a partir da revisão da literatura pesquisada (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; BOWDITCH; BUONO, 2002; DUTRA, 2004; DECRETO-LEI 5.825/2006; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2001; LAVE; WENGER, 1991; LE BOTERF, 2003; MINTZBERG, 1990; ODERICH, 2001; QUINN et al. , 2004; ZARIFIAN, 2001). As perguntas objetivaram compreender a percepção dos gestores públicos sobre aspectos relacionados a conhecimento, questões funcionais (como os processos de trabalho e a gestão da complexidade), comportamento e interação social e sobre percepção política, inclusos neste aspecto os valores e a postura ética presentes na atuação dos gestores públicos.

A realização das entrevistas ocorreu em salas de reuniões climatizadas, com a presença exclusiva dos participantes e do moderador. As cadeiras foram colocadas em círculo com a presença do moderador em posição central aos participantes. Solicitando-se que os celulares fossem desligados ou colocados no modo silencioso. Na gravação em áudio, foram utilizados equipamentos mp3.

O ambiente em que ocorre a ação é fundamental para a sua compreensão, como descrito nas palavras de Godoi e Balsini (2006, p.94).

A abordagem interpretativa do significado da ação social ocorre através da observação direta detalhada das pessoas no seu ambiente natural, a fim de chegar à compreensão e interpretação de como as pessoas criam e mantêm o seu mundo social.

Desse modo, a observação dá-se no *setting* diário de atividades, junto aos colegas, no corre-corre de reuniões, telefonemas e atividades. Assim, a riqueza desse contexto favoreceu a compreensão das competências gerenciais estudadas nos gestores públicos. Nessa conjuntura, aspectos como a infraestrutura (a sala é climatizada ou quente; é aberta com uma visão de jardins, ou é toda fechada); os equipamentos (são novos, há equipe técnica para consertar ou não) e a relação estabelecida com a equipe que ele/ela gerencia (se é harmônica, integrada ou conflituosa) impactam diretamente na vivência da sua profissão. Estes múltiplos enfoques, entre outros, influenciam de maneira subjetiva a relação desses gestores com o trabalho.

Com base nos resultados que emergiram do *focus group*, foi possível elaborar o quadro 07, com os descritores das competências gerenciais que basearão a construção da escala da parte quantitativa. Utilizou-se um *survey* como instrumento de coleta de dados.

Descritor das Competências Gerenciais	Objetivos	Autores
Capacidade de utilizar um conjunto de conhecimentos teóricos, práticos, procedimentais e contextuais que influenciarão sua compreensão sobre o trabalho	* Identificar novas configurações organizacionais	Abbad; Borges-Andrade (2004); Le Boterf (2003); Spender (2001); Zarifian (2001)
Compreender aspectos sociais, econômicos e políticos que podem ocasionar mudanças atuais e potenciais, utilizando-os para a construção de estratégias	* Analisar os cenários, objetivando identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para elaborar estratégias adequadas	Fleury; Fleury (2001); Narayanan; Fahey (1999); Poter (1991)

Descritor das Competências Gerenciais	Objetivos	Autores
Elaborar em conjunto com o servidor propostas de capacitações e qualificações alinhadas ao desenvolvimento da IFE	* Propor o desenvolvimento do servidor	Abbad; Borges-Andrade (2004); Decreto-lei 5.825/2006; Dutra (2004); Le Boterf (2003); Zarifian (2001)
Planejar e organizar em nível conceitual atividades em conjunto com o servidor relacionados aos serviços técnico-administrativos	* Aprimorar os processos de trabalho	Dutra (2004); Decreto-lei 5.825/2006; Decreto-lei 5.707/2006; Ruas (2001)
Monitorar e supervisionar a qualidade, prazos e etapas do trabalho com base no planejamento realizado anteriormente	* Implementar ações adequadas aos processos de trabalho	Dutra (2004); Decreto-lei 5.825/2006; Decreto-lei 5.707/2006; Le Boterf (2003); Zarifian (2001)
Capacidade em lidar com situações de trabalho em processos de transformação e com eventos imprevistos. Mobilizar elementos atitudinais, como responsabilidade e autonomia.	* Gerenciar a complexidade	Dutra, 2004; Dutra; Hipólito; Silva (2000); Morin (2000); Ring e Perry (1985); Silva (2009); Le Boterf (2003); Zarifian (2001)
Construir estratégias com base na análise efetuada	* Elaborar planos e estratégias	Fleury; Fleury (2001); Narayanan; Fahey (1999); Poter (1991); Le Boterf (2003), Quinn et al. (2004)
Perceber com clareza sentimentos e valores presentes na equipe	* Estabelecer empatia com equipe e chefias	Le Boterf (2003); Zarifian (2001)
Ter sensibilidade às situações. Ser flexível a várias visões.	* Gerenciar Conflitos	Le Boterf (2003); Oderich (2001); Zarifian (2001)
Ter sensibilidade às pessoas. Estar disponível para sugestões e críticas	* Habilidade para ouvir	Le Boterf (2003); Oderich (2001); Zarifian (2001)
Prezar pela igualdade, reciprocidade e imparcialidade nas relações de trabalho	* Interação Social	D'Amélio e Godoy (2009); Le Boterf (2003); Zarifian (2001)
Capacidade em influenciar positivamente com ideias e projetos	* Liderança	Bowditch; Buono (2002); Oderich (2001)
Agir com autonomia e decisão nos processos	* Responsabilidade	Dutra (2004); Le Boterf (2003); Zarifian (2001)
Usar o tempo de forma distributiva com êxito e harmonia	* Lidar com pressões sem perder o equilíbrio	Fleury; Fleury (2001); Le Boterf (2003); Oderich (2001); Zarifian (2001); Maciel; Gonçalves, (2008)
Expressar-se na comunicação oral ou escrita de forma clara, a partir de uma rede de conhecimentos	* Comunicar-se com clareza	Fleury; Fleury (2001); Le Boterf (2003);
Comportar-se em defesa do interesse coletivo. Compreende que os bens públicos não têm valor comercial e servem a sociedade	* Agir com base no interesse público	Spendler (2001); Penengo (1997); Maciel; Gonçalves, (2008)
Agir guiado por valores éticos e os princípios da administração pública	* Agir com base na ética	Amaral (2006); Chanlat (2002); Oderich (2001); Maciel; Gonçalves, (2008)
Estabelecer e manter parcerias cooperativas com áreas internas e órgãos externos às IFES, visando a qualidade nos serviços, racionalização do recurso público.	* Elaborar parcerias cooperativas	Maciel; Gonçalves, (2008); Decreto-lei 5.825/2

Quadro 08- Competências gerenciais identificadas no *focus group*.

Fonte: Dados da pesquisa/2010.

A realização do *focus group* e a revisão da literatura embasaram a elaboração do questionário utilizado na etapa quantitativa, descrita na próxima seção.

3.3 Etapa Quantitativa da pesquisa

Na **abordagem quantitativa**, buscou-se entender os acontecimentos naturais ou sociais pela quantificação. Normalmente, as informações e achados do estudo foram traduzidos em números, e utilizados tratamentos estatísticos com o objetivo de classificá-los e analisá-los (TRIVIÑOS, 1987).

Desse modo, os fatos sociais foram observados pelo paradigma funcionalista, baseado nos fatos reais. Este método tem sua análise pautada na exploração da relação entre as coisas, consideradas práticas e úteis, eliminando o caráter subjetivo. Dito de outra maneira, este método “é facilmente compreendido por meio do pensamento científico ou do conhecimento instrumental, que são decorrentes de leis e dados empíricos” (SILVA, 2009, p.148). O pesquisador define suas hipóteses, analisando-as por meio do *conhecimento empírico*, testável pela experimentação, e do *conhecimento lógico*, com técnicas matemáticas e estatísticas (TRIVIÑOS, 1987). Instrumentos como questionários, escalas de atitudes e amostragens são utilizados para captar essas informações e estabelecer relações entre as categorias presentes nos fenômenos.

Para conhecer algo, é necessário medir, portanto, a mensuração propicia a construção do conhecimento, com objetivos profissionais ou acadêmicos. É possível medir objetos concretos ou abstratos. No nosso estudo, temos um objeto abstrato (competências gerenciais). Assim, ao atribuir números a construtos ^{*1}, torna-se possível proceder a manipulações matemáticas e estatísticas (COSTA, 2010).

Em relação ao instrumento de pesquisa utilizado nesta etapa quantitativa (questionário), a sua construção baseou-se no conteúdo que emergiu do *focus group* e na literatura pesquisada, apresentada no quadro 8. Este foi composto por 17 questões fechadas, em que os gestores pesquisados marcaram suas respostas numa escala de averiguação intervalar de 1 a 10 pontos. O modelo utilizado da escala *phrase completion* permite remeter a cada questão a uma intensidade de manifestação em uma escala de 1 a 10 pontos. Outras vantagens desse padrão de mensuração refere-se a reduzir a dificuldade de elaborar afirmações coerentes com

^{*1} “Característica de um dado objeto que apresenta variações que viabilizam quantificações ou classificações, e que são bem delimitadas em relação a outras características do mesmo objeto” (COSTA, 2010, p.22)

cada escore, como ocorre nas escalas tipo *likert*, além de apresentar intervalos familiares aos respondentes (COSTA, 2010).

As escalas intervalares procuraram avaliar a percepção dos gestores em relação ao nível de domínio e ao nível de encorajamento das competências, balizadas pelas seguintes definições.

Competência: capacidade do servidor público em cargo de gestão articular, combinar e mobilizar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto da ação profissional.

Nível de Domínio: o grau em que o servidor público em cargo de gestão expressa determinada competência em sua ação profissional.

Nível de Encorajamento: o grau de estímulo, fortalecimento ou apoio proporcionado pela Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) na utilização ou desenvolvimento de determinada competência. Além dos dados sócio-demográficos dos participantes. O questionário também incluiu 01 questão aberta (questão 18), em que os participantes deveriam se posicionar acerca da utilização de alguma das competências expressas nas questões 01 a 17.

Para assinalar as respostas, os gestores participantes recebiam a seguinte orientação.

Para responder à questão sobre nível de domínio, foi informado:

→ a) quanto mais próximo do número **UM** o servidor público em cargo de gestão se posicionar, **MENOS** expressa a competência em sua ação profissional; b) quanto mais próximo do número **DEZ** o servidor público em cargo de gestão se posicionar, **MAIS** expressa a Competência em sua ação profissional.

Para responder à questão sobre nível de encorajamento, houve esta orientação:

→ a) quanto mais próximo do número **UM** o servidor público em cargo de gestão se posicionar, **MENOS** a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional; b) quanto mais próximo do número **DEZ** o servidor público em cargo de gestão se posicionar, **MAIS** a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.

No que se refere à validade do questionário, aos 3 tipos de validade existentes: translação (conteúdo e face), critério (preditiva e simultânea) e construto (convergente, discriminante, nomológica e grupo conhecido) (COSTA, 2010). Utilizamos as validades de translação e de construto.

A **validade de translação** analisou a estrutura da escala em relação ao conteúdo e à forma de apresentação dos itens e baseou-se em procedimentos qualitativos. Utilizou-se um pré-teste, respondido por 12 colaboradores (4 doutores em Administração, 2 Mestres (Psicologia e Administração), 5 Mestrandos em Administração e 1 profissional da área de Gestão de Pessoas). Em relação à **validade de conteúdo**, os colaboradores consideraram que os itens da escala (questionário) eram representativos do conteúdo, e cobriam as diversas facetas do construto. Os itens do questionário foram distribuídos de forma aleatória e representaram as dimensões pesquisadas acerca das competências gerenciais. A **validade de face** refletiu a clareza dos enunciados dos itens (como a obediência às regras de gramática e a ordem das palavras), confirmando se estes espelhavam de fato o que se propunham medir. Estes também foram avaliados como escritos de forma clara e compreensível. O Quadro 9 permite observar as competências gerenciais utilizadas na escala.

Competências Gerenciais utilizadas na escala	Descrição
1. Executo as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.	Capacidade de utilizar um conjunto de conhecimentos teóricos, práticos, procedimentais e contextuais que influenciarão sua compreensão sobre o trabalho
2. Mobilizo atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho	Capacidade em lidar com situações de trabalho em processos de transformação e com eventos imprevistos. Mobilizar elementos atitudinais, como responsabilidade e autonomia.
3. Reconheço com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro	Perceber com clareza sentimentos e valores presentes na equipe
4. Pratico os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público.	Agir guiado por valores éticos e os princípios da administração pública
5. Elaboro estratégias, a partir da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que trabalho	Construir estratégias com base na análise efetuada
6. Gerencio as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.	Ter sensibilidade às situações. Ser flexível a várias visões
7. Estimulo os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.	Ter sensibilidade às pessoas. Estar disponível para sugestões e críticas

Competências Gerenciais utilizadas na escala	Descrição
8. Estabeleço relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade	Capacidade em influenciar positivamente com ideias e projetos
9. Identifico aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.	Compreender aspectos sociais, econômicos e políticos que podem ocasionar mudanças atuais e potenciais, utilizando-os para a construção de estratégias
10. Promovo ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional	Capacidade em influenciar positivamente com ideias e projetos
11. Assumo a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências	Agir com autonomia e ter responsabilidade pelas decisões nos processos de trabalho
12. Estimulo a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade	Comportar-se em defesa do interesse coletivo. Compreender que os bens públicos não têm valor comercial e servem a sociedade
13. Mantenho o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades.	Usar o tempo de forma distributiva com êxito e harmonia
14. Utilizo a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe	Expressar-se na comunicação oral ou escrita de forma clara, a partir de uma rede de conhecimentos
15. Elaboro, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais.	Elaborar em conjunto com o servidor propostas de capacitações e qualificações alinhadas ao desenvolvimento das IFES
16. Realizo atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.	Planejar e organizar em nível conceitual atividades em conjunto com o servidor relacionadas aos serviços técnico-administrativos.
17. Estabeleço parcerias cooperativas com setores internos/órgãos externo, outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.	Estabelecer e manter parcerias cooperativas com áreas internas e órgãos externos à IFE, visando à qualidade nos serviços, racionalização do recurso público.

Quadro 9- Competências gerenciais utilizadas na escala.

Fonte: Dados da pesquisa/2010

A **validade de construto convergente** pode ser compreendida como o grau em que os indicadores usados para medir um mesmo construto estão relacionados e convergentes entre si. Esta validade foi examinada pelo procedimento da análise fatorial, observando se as cargas fatoriais estão consistentemente vinculadas aos fatores do questionário, se atribuem aderência do item ao fator e são maiores que 0,5.

A coleta dos dados ocorreu via *web*. Inicialmente, foram contatadas as instituições e solicitada uma relação com nome, cargo e os e-mails dos gestores técnico-administrativos. Em seguida, foi encaminhado um convite e o *link* do banco de dados *on line*, disponibilizando o questionário. O *link* de acesso ao questionário

permitiu a captação dos dados sem a necessidade de digitá-los posteriormente, trazendo segurança e celeridade na coleta dos dados. A coleta foi realizada durante um período de 30 dias (08.07.2010 a 07.08.2010), para uma amostra de 804 gestores cadastrados. Efetuou-se o acompanhamento dessas informações junto ao banco de dados e foram enviados 4 convites e realizados contatos telefônicos com as unidades, solicitando o preenchimento do instrumento. Posteriormente, a coleta foi reaberta por mais 15 dias (27.08.2010 a 10.09.2010), sendo enviada para 64 gestores de instituições que necessitavam aumentar suas participações na pesquisa.

A utilização da *web* para envio de questionários possibilita níveis satisfatórios de resposta, sendo amplamente aceita em países como os Estados Unidos. Dentre as vantagens apontadas no uso dos *survey*, destaca-se a facilidade e rapidez no recebimento e entrega das mensagens, redução no consumo de papel e diminuição dos erros de caligrafia (SIMSEK,1999). Os resultados quantitativos foram tratados com técnicas estatísticas uni e multivariadas, utilizando o software SPSS versão 18.0. Esses procedimentos tiveram o intuito de analisar os dados para mapear as competências gerenciais presentes nos gestores públicos.

3.4 O contexto e os sujeitos da pesquisa

O **contexto** da pesquisa abrangeu as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) presentes no Nordeste brasileiro, situadas nas capitais e interior dos estados. Vale ressaltar que a crescente ampliação do ensino superior no país, com programas de expansão como o REUNI, ocasionou um aumento destas organizações.

As Instituições Federais de Ensino Superior abrangem as Universidades Federais, os Institutos Federais de Educação e Tecnologia (IFETs) ou ainda Escolas Federais, a exemplo das Agrotécnicas. O universo da amostra foi formatado por meio das informações colhidas no site do MEC, disponível no endereço eletrônico: www.mec.gov.br, totalizando 23 unidades indicadas a seguir: **Maranhão** (IFMA e Fundação Universidade Federal do Maranhão); **Piauí** (IFPI, Fundação Universidade Federal do Piauí); **Ceará** (IFCE, Universidade Federal do Ceará, Escola Agrotécnica Federal de Iguatu); **Rio Grande do Norte** (IFRN, Universidade Federal do Rio Grande

do Norte, Universidade Federal Rural do Semi-Árido); **Pernambuco** (IFPE, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal Rural de Pernambuco); **Paraíba** (IFPB, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Campina Grande); **Alagoas** (IFAL, Universidade Federal de Alagoas); **Sergipe** (IFS, Fundação Universidade Federal Sergipe) e **Bahia** (IFBA, Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal Rural do Recôncavo da Bahia). Foi encaminhado aos gestores das IFES citadas o link para acesso ao questionário por e-mail. Ao final do prazo estipulado, gestores de **14 instituições pesquisadas responderam ao survey**.

Os **sujeitos** da pesquisa foram os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) em função gerencial que trabalham nas instituições mencionadas. O questionário foi enviado via correio eletrônico para 804 gestores cadastrados. **Obteve-se uma taxa de retorno correspondente a 14,30%, com 115 questionários respondidos**. Após a análise das respostas, obteve-se uma amostra final de 115 respondentes. Desse modo, cogita-se contribuir com a ampliação e aprofundamento do tema das competências gerenciais nas IFES.

3.5 Tratamento dos dados

A análise das entrevistas em grupo (*focus group*) seguiu as seguintes etapas: foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra, com o intuito de identificar as competências gerenciais presentes nos gestores das IFES.

A codificação dos dados buscou relacionar informações que inicialmente encontravam-se fragmentadas, produzindo categorias de informações com características comuns atreladas a um tema (podendo-se visualizar a seguinte sequência: código→ categoria de dados→ conceitos) conectadas, interligadas entre si. Desse modo, a importância do trabalho de análise consistiu em estabelecer e refletir sobre essa ligação de forma reflexiva, compreendendo-se que o processo de codificação e análise dos dados caminham juntos. E cabe ao pesquisador identificar as informações significativas, interpretando e desenhando suas conclusões (COFFEY; ATKINSON, 1996). Os dados foram coletados no mesmo grupo social objeto da pesquisa, o que confere legitimidade, pois acredita-se que tenha

similaridade com os valores e atividades profissionais, ao fazer parte de uma mesma comunidade de prática (LAVE; WENGER, 1991).

Posteriormente à análise os discursos tiveram a seguinte referência: Gn/IFES. **G** significa **Gestor (a)**, **n** o **número do discurso** e **IFES** a **organização** à qual aquele (a) gestor (a) pertence. Exemplo de um protocolo: “tem que conhecer um pouco de tudo pra ele poder saber gerenciar e atuar de um modo geral, em todo o processo e também ter uma visão da instituição como um todo” (**G 5/UFPB**).

A análise do material do *focus group*, subsidiado pelo referencial teórico, permitiu a elaboração do questionário.

No que se refere ao tratamento de dados do questionário (survey), a análise dos dados ocorreu por meio da utilização do pacote estatístico SPSS, versão 18.0. Utilizou-se a análise descritiva e análise fatorial, sendo alcançados os objetivos específicos estabelecidos descritos no quadro.

No **objetivo específico 1**, a etapa qualitativa procurou identificar, nas falas dos sujeitos que participaram do *focus group*, trechos que caracterizassem competências em ação. Na etapa quantitativa, a identificação e agrupamento das competências dos gestores técnico-administrativos das IFES ocorreu por meio da análise fatorial, técnica multivariada que possibilita a categorização e sumarização de dados.

No **objetivo específico 2**- a análise fatorial foi utilizada com o intuito de agrupar as competências em ação em dimensões ou fatores. Estes devem explicar as correlações entre o conjunto de variáveis, obtendo-se a identificação de grupos de competências que tenham relação entre si, pelas suas características e elementos, denominando-se em seguida tais dimensões com base na teoria e no contexto da ação gerencial.

No **objetivo específico 3**- a relação entre o nível de domínio e o nível de encorajamento das IFES foi verificada pela análise descritiva e por meio do teste de comparação de médias de variáveis independentes (Teste t), que avaliou a significância estatística das diferenças entre as médias das variáveis agregadas relacionadas de acordo com a estrutura dos fatores que emergiram da análise fatorial.

O quadro 10 sintetiza os procedimentos utilizados para alcançar os objetivos da pesquisa.

Objetivos Específicos	Abordagem	Instrumento de Coleta de Dados	Procedimento de Análise
1. Identificar as competências em ação dos gestores técnico-administrativos das IFES em sua prática profissional	Qualitativa e quantitativa	<i>Focus group</i> Questionário	Análise compreensiva interpretativa das falas dos gestores, Análise Fatorial
2. Definir as dimensões das competências dos gestores técnico-administrativos das IFES	Quantitativa	Questionário	Análise Fatorial
3. Mensurar, na percepção dos gestores, o nível de domínio e o nível de encorajamento das IFES em relação às competências gerenciais identificadas	Quantitativa	Questionário	Análise descritiva e de comparação de médias independentes (Teste t)

Quadro 10- Objetivos específicos da pesquisa. **Fonte:** Dados da pesquisa/2010

No que se refere às limitações da pesquisa, a dificuldade em obter-se um cadastro atualizado dos gestores constituiu um empecilho, na medida em que não foi possível atingir um número maior de participantes. A taxa de retorno dos questionários, apesar de ser considerada satisfatória representando 14,30%, também poderia ter sido mais significativa, o que demonstrou pouco envolvimento dos gestores em contribuir com trabalhos acadêmicos.

Outras pesquisas sobre competências em ação de gestores públicos talvez possam encontrar resultados distintos dos delimitados neste estudo, considerando que estes se referem aos participantes estudados, sem a intenção de generalizá-los para outros contextos.

No decorrer dos resultados, procura-se aprofundar os procedimentos estatísticos utilizados na análise dos dados, apresentada no próximo capítulo.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados deste estudo serão apresentados e discutidos no presente capítulo. Como a pesquisa utilizou uma abordagem qualitativo-quantitativa, os dados de ambas as etapas são incorporados na análise, que abrange as seguintes seções: **a)** Dados sócio-demográficos; **b)** Dimensões das competências gerenciais que emergiram da análise fatorial, destacando a relação estabelecida entre os níveis de domínio e encorajamento em cada categoria identificada.

4.1 Dados sócio-demográficos

Os dados sócio-demográficos abordaram o perfil dos respondentes do *survey* e foram elaborados com base nas seguintes variáveis: escolaridade, faixa etária, estado civil, gênero, instituição em que trabalha, tempo na Instituição e nível do cargo exercido. Essas características também qualificaram os gestores participantes do *focus group* e encontram-se descritas no apêndice B. Os dados referentes ao perfil dos gestores serão apresentados na forma de tabelas e gráficos, para melhor visualização e compreensão.

A análise dos dados demonstrou que, em relação ao **gênero**, **49,5%** dos gestores são do **sexo feminino**, enquanto **50,5% do masculino**. Essas informações sobre o gênero podem ser observadas na tabela 1.

Tabela 1- Gênero dos Gestores

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa*
Gênero	Feminino	53	49,5%
	Masculino	54	50,5%
	Dados perdidos	8	-
	Total	115	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2010) * computados os dados válidos

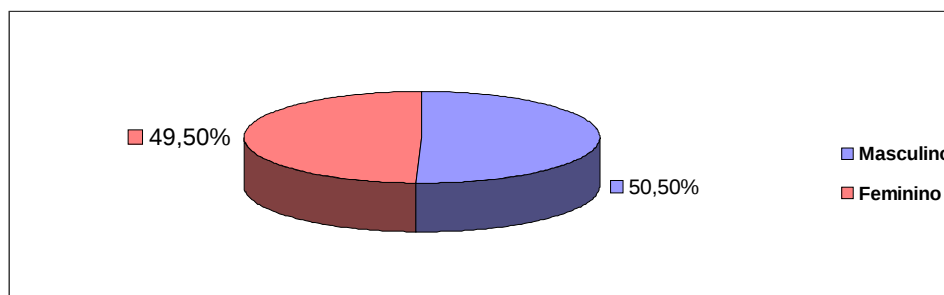


Gráfico 1- Gênero dos gestores. **Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

Os dados em relação ao gênero destacam um percentual equilibrado entre homens e mulheres, o que pode sugerir uma maior participação destas em cargos gerenciais nas IFES. A forma de ingresso no serviço público, por meio de concurso, representa outro aspecto que contribui para esse balanceamento entre gestores homens e mulheres, na medida em que isenta algum possível preconceito em relação ao gênero. Desse modo, após a inserção em um órgão público, ambos podem galgar espaços em busca de uma posição gerencial.

A **faixa etária** dos gestores evidenciou que **34,6%** situam-se entre **41 e 50 anos**, enquanto 27,1% estão com idade entre 51 e 60 anos. O grupo na faixa etária compreendida entre os 18 e 30 anos representou 19,5%.

Tabela 2- Faixa Etária dos Gestores

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa*
Faixa Etária	18-30 anos	21	19,5%
	31-40 anos	15	14,0%
	41-50 anos	37	34,6%
	51-60 anos	29	27,1%
	61-70 anos	5	4,6%
	Dados perdidos	8	-
	Total	115	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2010) * computados os dados válidos

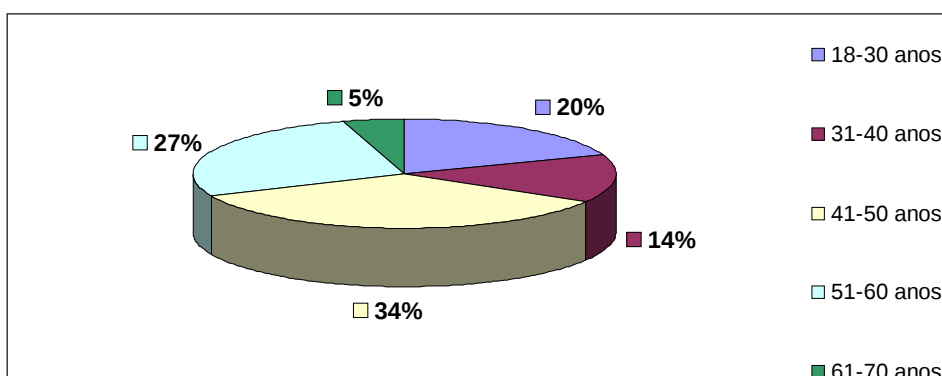


Gráfico 2- Faixa Etária dos gestores. Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Os dados podem ilustrar que a aprendizagem na trajetória para se tornar gestor sugere que, em sua maioria, o ápice na carreira ocorre na maturidade. Portanto, a formação desses profissionais perpassa por um conjunto de

competências, recebendo a contribuição da educação formal, experiência social e profissional (LE BOTERF, 2003; GALVÃO, 2010). Os profissionais integram saberes múltiplos e complexos, assumem responsabilidades, engajam-se nas atividades, têm visão estratégica, mobilizam recursos e aprendem continuamente. Logo, agregam valor econômico para a organização e social para si (FLEURY; FLEURY, 2001). A análise das faixas etárias dos gestores pode ser conferida na tabela 2.

Em relação ao **estado civil**, os gestores pesquisados estavam em sua maioria **casados (51,4%)**. O segundo percentual ficou com os solteiros (29,9%) e em seguida, os separados e divorciados (17,8%). Esses dados condizem com a faixa etária da maior parte do grupo, que se situa entre 41 e 60 anos, quando muitos estão casados. A tabela 3 informa os percentuais relativos ao estado civil.

Tabela 3- Estado Civil dos Gestores

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa*
Estado Civil	Solteiro (a)	32	29,9%
	Casado (a)	55	51,4%
	Outros	20	18,7%
	Dados Perdidos	8	-
	Total	115	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2010) * computados os dados válidos.

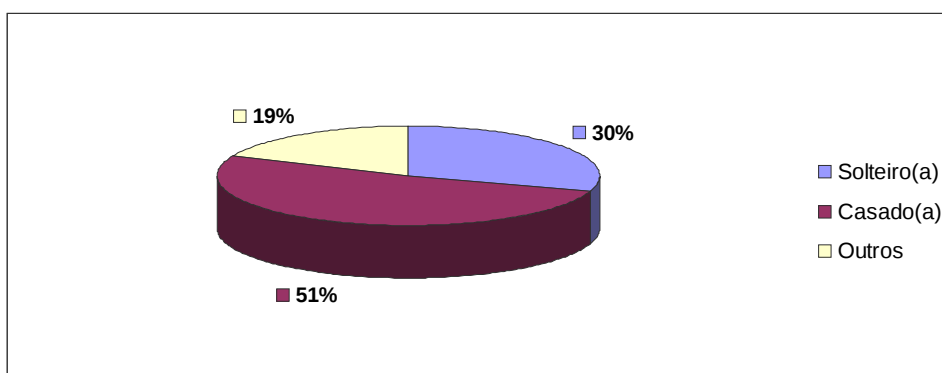


Gráfico 3- Estado Civil dos gestores. **Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

O cruzamento entre faixa etária e estado civil desvelou que os gestores compreendidos na faixa etária entre 41 e 50 representavam 32,72% dos casados, enquanto os que estavam entre 51 e 60 anos constituíram um percentual de 34,54%. Portanto, a maioria dos gestores que estavam casados ficou alocada nas idades entre 41 e 60 anos. Isto pode demonstrar que muitos gestores investem na

profissão e buscam estabilidade em um emprego público antes de estarem casados. Os gestores separados ou divorciados situavam-se em sua maioria na faixa entre 41 e 50 anos, representando 63,15% da categoria.

A apreciação do **nível do cargo** refletiu que **57,9%** ocupam cargos de **nível superior**, enquanto 44,1% de nível intermediário (médio e fundamental). Essa constatação pode espelhar a importância da educação formal para a formação e o desenvolvimento dos gestores. A tabela 4 desvela os percentuais acerca do nível dos cargos exercidos nas IFES.

Tabela 4- Nível do Cargo

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa*
Nível do Cargo	Superior	62	57,9%
	Intermediário	45	42%
	Dados Perdidos	8	-
	Total	115	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2010) * computados os dados válidos

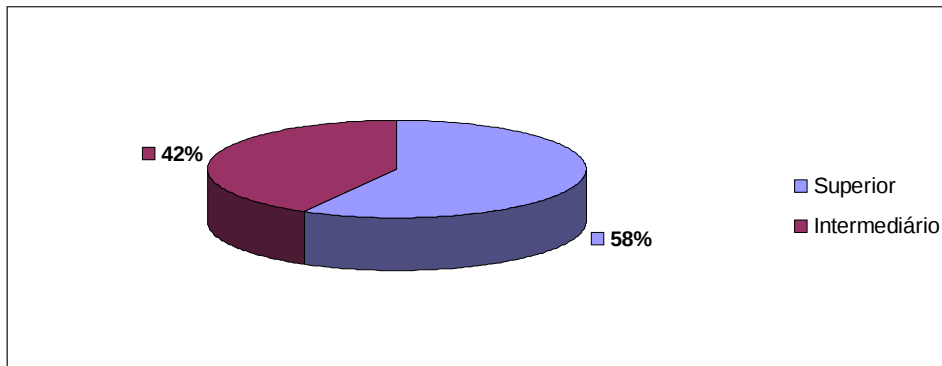


Gráfico 4- Nível do cargo. **Fonte:** Dados da pesquisa (2010)

O **tempo de trabalho na instituição** reportou que **42%** dos participantes têm entre **01 e 10 anos** na instituição. Esse fato coincide com uma nova fase de expansão das universidades federais. Tal expansão vivenciada pelas IFES foi fortalecida com a implantação do programa REUNI (Decreto nº 6.096, de 24.04.2007, do Governo Federal), caracterizada pela interiorização do ensino superior; criação de novos cursos de graduação e pós-graduação; investimento na melhoria da infraestrutura e **contratação de novos servidores técnicos e**

docentes para os quadros das IFES (ENAP, 2009; NOGUEIRA, 2005; SINAES, 2007). Enquanto 30% trabalham na organização entre 11 e 20 anos, 13% permaneceu grande parte da sua carreira nas IFES (21 a 30 anos), acompanhados por 15% de servidores que tiveram toda a sua vida profissional trabalhando na instituição (30 a 35 anos, ou mais). Cabe ressaltar que com o aumento da longevidade, muitos servidores que já computaram tempo de serviço e idade para aposentadoria continuam ativos e pensam em aposentar-se aos 70 anos, por força da legislação.

Vale destacar que o tempo na instituição está desvinculado da idade. Alguns gestores podem apresentar pouco tempo no órgão, mas ter experiências anteriores como servidores públicos de outras organizações, ou mesmo acumular práticas gerenciais no setor privado, o que propicia um perfil adequado à função de gestor público. Outro dado que demonstra mudança no perfil do servidor diz respeito ao ingresso por concurso público, desde a Constituição Federal de 1988, o que possibilitou maior qualificação para o serviço público. Consequentemente, membros recém-ingressos podem estar aptos às funções gerenciais na gestão pública. Confira a tabela 5.

Tabela 5- Tempo de Trabalho na Organização

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa*
Tempo de trabalho na organização	01 a 10 anos	45	42%
	11 a 20 anos	32	30%
	21 a 30 anos	14	13%
	31 a 35 anos**	16	15%
	Dados perdidos	8	-
	Total	115	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

** (2,8% acima 35 anos)

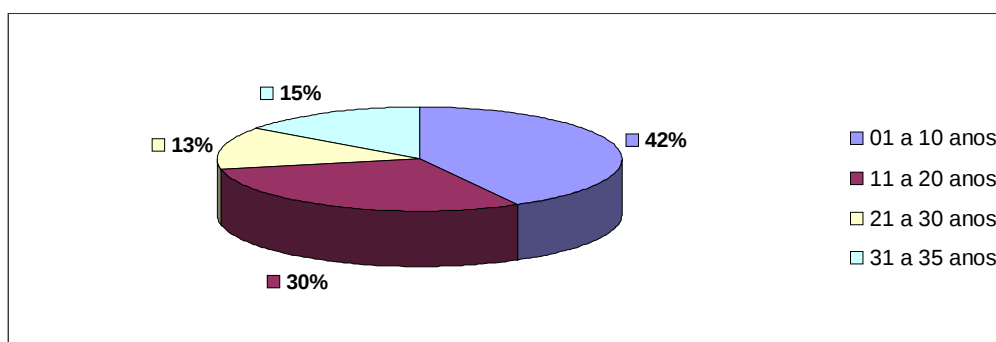


Gráfico 5- Tempo de trabalho na organização. Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Quanto à participação das **instituições federais de ensino componentes da pesquisa**, a Universidade Federal da Paraíba_ **UFPB** contribuiu com uma taxa de **28%** de retorno; a Universidade Federal do Rio Grande do Norte_ **UFRN** colaborou com 22,4% das respostas encaminhadas pelos profissionais membros da sua gestão, e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte_ **IFRN** contribuiu com 20,6% do total de respondentes. Informações sobre os percentuais de participação das IFES estão disponibilizadas na tabela 6.

Tabela 6- IFES participantes da pesquisa

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa*
IFES participantes da pesquisa	UFRN Universidade Federal do Rio Grande do Norte	24	22,4%
	IFRN Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte	22	20,6%
	UFPE Universidade Federal de Pernambuco	6	5,6%
	UFPB Universidade Federal da Paraíba	30	28%
	UFRB Universidade Federal Rural do Recôncavo da Bahia	7	6,5%
	Outros **	18	16,9%
	Dados Perdidos	8	-
	Total	115	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2010) * computados os dados válidos.

** UFMA, UFPI, IFCE, UFERSA, IFPB, UFCG, UFAL, UFS, UFBA

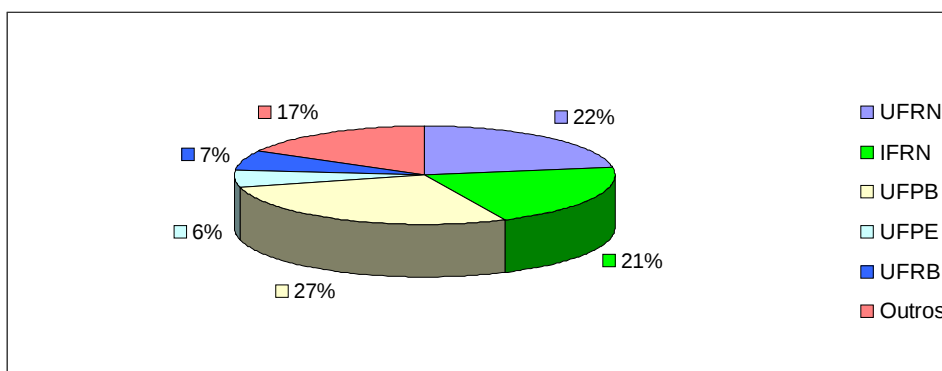


Gráfico 6- IFES participantes da pesquisa. Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Considerando o percentual de *feed-back* aos questionários enviados por estado, o Rio Grande do Norte (UFRN, IFRN, UFERSA) ficou com 45,8% de participação, seguido pela Paraíba (UFPB, IFPB, UFCG) com 29,8% e Bahia (UFBA, UFRB) com 7,4%. O nível de devolução na coleta dos dados pode estar relacionado a um maior acesso, comunicação e conhecimento dos gestores das IFES participantes nesses estados.

Os dados sócio-demográficos mais representativos podem ser observados na tabela 7 a seguir.

Tabela 7 – Representatividade do Perfil sócio-demográfico geral dos participantes do survey

Categorias	Percentual		
Gênero	Feminino 49,5%	Masculino 50,5%	
Estado Civil	Solteiro (a) 29,9%	Casado (a) 51,4%	Outros 18,7%
Nível do cargo	Superior 57,9%	Intermediário 42%	
Tempo na instituição	01 a 10 anos 42%	11 a 20 anos 30%	31 a 35 anos 15%
Faixa Etária	41 a 50 anos 34,6%	51 a 60 anos 27,1%	18 a 30 anos 19,5%
IFES	UFPB 28%	UFRN 22,4%	IFRN 20,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Os dois grupos de participantes da pesquisa (*focus group* e *survey*) demonstraram similaridades em relação às variáveis pesquisadas, confirmando semelhanças nas características presentes nesses grupos.

4.2 Identificação das Competências Gerenciais em ação dos técnico-administrativos das IFES

Para viabilizar a aplicação da análise fatorial, foram realizados os seguintes procedimentos: **(a) adequação da amostra**, averiguada pelo teste de esfericidade de Bartlett, o qual obteve um nível de significância (sig.) igual a 0,000 e a medida de adequação amostral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), igual a 0,853. E deve indicar valores entre 0,5 e 1,0 para que a análise fatorial seja apropriada. Portanto, esses resultados recomendam o ajustamento dos dados a essa técnica estatística, compreendendo

que a matriz de correlação não é uma matriz identidade; **(b) escolha do método de extração**, estimando-se as correlações entre as variáveis e os fatores pelo método dos componentes principais; **(c) identificação do número de fatores**, utilizando-se o critério dos autovalores superiores a 1,0; **(d) definição do tipo de rotação**, sendo escolhido o método varimax.

Em relação à fidedignidade do instrumento, o coeficiente Alpha de Crombach indicou uma boa precisão do instrumento de coleta de dados em relação aos grupos pesquisados (Nível de Domínio= 0,88) e (Nível de Encorajamento =0,91).

Descritas as etapas do processo de utilização da análise fatorial, passaremos aos resultados. Observaram-se os valores apresentados na tabela 08, na qual são descritas as *comunalidades* da análise fatorial do grupo. Constatou-se que estas se referem à proporção da variância, compartilhada pelas outras variáveis e posicionaram-se próximas a 1,0 e traduzem o percentual da variância total absorvida por cada variável (COSTA, 2010).

Tabela 8- Valores das Comunalidades das Competências

Competências	Comunalidades
4. Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público	0,791
2. Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho	0,788
1. Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição	0,764
16. Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade	0,761
3. Reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro	0,761
11. Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências	0,745
13. Manter o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades	0,738
8. Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade	0,700
15. Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais	0,682
10. Promover ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional	0,681
5. Elaborar estratégias, a partir da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que trabalho	0,628
17. Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos/órgãos externos/outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais	0,612

7. Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho	0,612
14. Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe	0,599
6. Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe	0,598
12. Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade	0,583

Método de Extração: Análise de Componentes Principais a partir do Software SPSS, versão 18.0.

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A variável 9 (“Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão”) foi excluída por apresentar uma explicação menor que 0,5 (0,484), segundo Hair *et al.* (2003), devem ser descartadas as variáveis que tenham pelo menos metade da variância e cuja maioria ultrapasse os 60%.

Os dados estatísticos expressaram, em relação aos percentuais de explicação da comunalidade, resultados que alocaram os maiores percentuais de explicação para as competências: “praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público” (79,1%), “mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho” (78,8%) e “executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição” (76,4%), representando os maiores percentuais da variância extraída apresentada pelos itens. Enquanto “estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade” ficou com o menor percentual (58,3%).

Em seguida, passou-se ao procedimento para a determinação dos fatores pela análise dos componentes principais, tendo como critérios os autovalores (*eigenvalues*) maiores que 1. Portanto, a quantidade de fatores é representada pelos valores superiores a 1. Obtendo-se os seguintes resultados: **fator 1=6,57; fator 2=2,19; fator 3=1,27 e fator 4=1,01**. Além disso, foi observada a plotagem (*screen plot*) dos *eigenvalues*, bem como a coerência teórica entre as competências agrupadas por fator. Essas informações podem ser observadas na tabela 9 e no *screen plot*, que também definiu os dados em 4 fatores, visualizados a seguir.

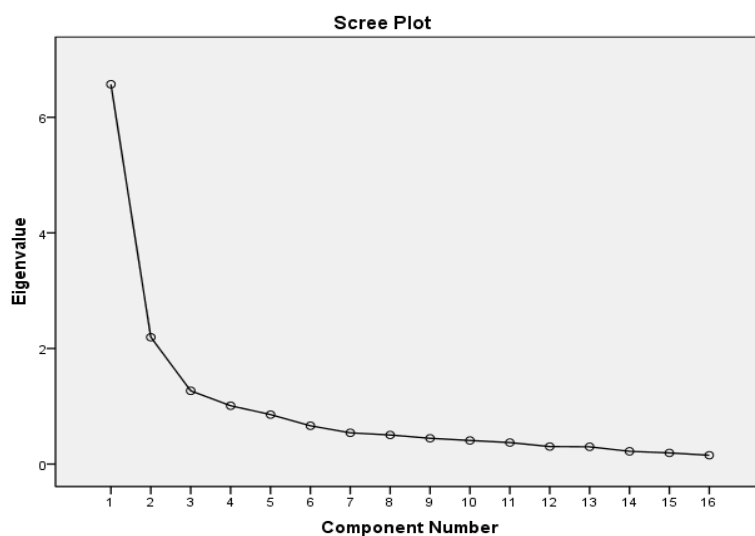


Tabela 9- Variância Total Explicada dos Fatores das Competências Gerenciais

Variância Total Explicada									
Fator	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings	Fator	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings	Fator	Initial Eigenvalues
	Total	(%) da Variância	Valor Acumulado (%)	Total	(%) da Variância	Valor Acumulado (%)	Total	(%) da Variância	Valor Acumulado (%)
1	6,572	41,072	41,072	6,572	41,072	41,072	4,286	26,788	26,788
2	2,194	13,715	54,788	2,194	13,715	54,788	2,784	17,400	44,188
3	1,267	7,920	62,708	1,267	7,920	62,708	2,190	13,687	57,875
4	1,010	6,310	69,018	1,010	6,310	69,018	1,783	11,143	69,018
5	,856	5,348	74,366						
6	,663	4,143	78,509						
7	,541	3,379	81,888						
8	,504	3,148	85,036						
9	,446	2,787	87,823						
10	,407	2,547	90,369						
11	,372	2,326	92,695						
12	,304	1,898	94,593						
13	,299	1,869	96,462						
14	,221	1,379	97,841						
15	,193	1,205	99,046						

16	,153	,954	100,00 0	
----	------	------	-------------	--

Método de Extração: Análise de Componentes Principais a partir do Software SPSS, versão 18.0.

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Na análise da variância total explicada, percebe-se que a soma dos percentuais das **variâncias do fator 1** ficou estabelecida em **26,79%**, enquanto que o valor destas para as **variâncias do fator 2** ficou definido em **17,40%**, as **variâncias do fator 3** em **13,69%** e as do **fator 4** em **11,14%**, totalizando todas os fatores 69,01% da variância explicada. Isso indica que as dezesseis variáveis, agrupadas em quatro fatores, conseguem explicar cerca de 69,01% do agrupamento das competências em ação dos gestores públicos.

O último procedimento concerne à utilização do método de rotação ortogonal varimax, possibilitando uma melhor visualização dos fatores formados, na medida em que “maximiza a soma das variâncias das cargas exigidas na matriz fatorial, ou seja, os escores das variáveis aproximam-se dos extremos de +1 ou -1 ou 0, o que facilita a análise” (COSTA, 2010, p.174). O agrupamento dos itens por fator pode ser visualizado na tabela 10.

Tabela 10- Matriz de Correlação das Competências/ Fatores de 1 a 4

Fatores 1 a 4	Competências em Ação agrupadas por fator	Carga Fatorial	(%) da Variância Explicada
1. Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional	15. Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais	0,802	26,788
	17. Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos/ órgãos externos/ outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais	0,770	
	16. Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade	0,764	
	5. Elaborar estratégias, a partir da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que trabalha	0,705	
	6. Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe	0,701	
	10. Promover ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional	0,660	
	12. Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade	0,531	
2. Competências de Gestão Comportamental	13. Manter o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades	0,842	17,400
	8. Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade	0,745	
	14. Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe	0,697	
	7. Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho	0,547	
3. Competências de Gestão do Ambiente Organizacional	2. Mobilizo atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho	0,880	13,687
	1. Executo as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição	0,861	
	3. Reconheço com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro	0,803	
4. Competências de Gestão Política	4. Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público	0,870	11,143
	11. Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências	0,602	

Método de Extração: Análise de componentes principais a partir do Software SPSS, versão 18.0.

Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Essa etapa do processo de análise fatorial compreende a delimitação da matriz de correlação dos resultados, que consiste na análise das cargas fatoriais de cada variável dentro dos grupos (fatores). Dessa maneira, considerando-se os procedimentos realizados pela análise fatorial e a fundamentação teórica do trabalho, pode-se indicar que as competências gerenciais estudadas nos gestores públicos foram agrupadas em quatro fatores, que, após essa identificação serão denominados de **dimensões**.

A análise da tabela 10, acima, recomenda as seguintes composições para as dimensões: **1** – “**Competências da Gestão do Desenvolvimento Institucional**” é composta por 7 competências e explica 26,79% da variância total. Como as quatro dimensões juntas explicam 69,02% da variância, percebe-se que a dimensão 1 é a mais representativa na explicação dos resultados acerca da ação gerencial nas IFES. A **dimensão 2** – “**Competências da Gestão Comportamental**”, está vinculada a 4 competências e computa 17,40% da variância. Por sua vez, a **dimensão 3** – “**Competências da Gestão do Ambiente Organizacional**” vinculou 3 competências com 13,69%. Finalizando, a **dimensão 4** – “**Competências da Gestão Política**” acoplou 2 competências e representa 11,14% da variância.

4.2.1 Competências da Gestão do Desenvolvimento Institucional

Esta dimensão envolve ações que impulsionam o desenvolvimento da instituição, considerando que as competências organizacionais estão intrinsecamente relacionadas às individuais. Esse *espectum* de atividades está relacionado a: **a)** desenvolvimento do servidor, alinhado às estratégias da organização; **b)** construção de parcerias cooperativas; **c)** atendimento às demandas da comunidade com qualidade e agilidade; **d)** elaboração de estratégias, vinculando-as às diretrizes da organização; **e)** estabelecimento de comportamentos próativos em direção às diretrizes organizacionais; **f)** gestão de conflitos interpessoais, e **g)** defesa do interesse institucional.

A gestão do desenvolvimento institucional perpassa pela compreensão de que as organizações encontram-se permeadas por interações complexas e dinâmicas com o meio. Esses processos recebem a influência do conjunto imediato de recursos materiais, econômicos e humanos, e principalmente do contexto cultural

e político. Esse entendimento encontra amparo na perspectiva institucional (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999; PETTIGREW, 1987), com a inclusão dos elementos simbólicos (valores, normas, expectativas, mitos) ultrapassando um enfoque racionalista que buscava recursos e clientes baseado no mercado, para o alcance da legitimidade institucional e adaptação da suas estruturas e procedimentos ao contexto, pautado no poder regulador do Estado.

Na esfera das Instituições Federais de Ensino Superior, observa-se o papel regulador do Estado nas legislações estabelecidas, às quais as IFES devem ajustar-se. Assim, a dimensão das Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional encontra-se relacionada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um dos documentos necessários ao credenciamento e credenciamento destas junto ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), estabelecidos pelo Decreto 5773/2006, constituindo um termo legal. Este disporá sobre missão, objetivos e metas da instituição, assim como organização didático-pedagógica e administrativa da instituição, entre outros aspectos.

Ao planejar seu desenvolvimento, estas organizações avaliam seu posicionamento atual com base em cenários em constante evolução, considerando que sociedade e governo introduzem novas atribuições para as IFES, impactando (a longo prazo) em transformações estruturais no sistema de ensino superior e (a curto prazo) em processos internos que incluem aprendizagem de práticas legitimadas pelas unidades integrantes daquela instituição, vinculadas diretamente ao trabalho dos gestores.

Outro marco legal regulatório que impactou na gestão do desenvolvimento institucional refere-se ao plano de carreira dos cargos dos servidores técnico-administrativos, destacando “o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais”, e direcionado pela “natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino” (Lei 11.091/05, Art. 3º, I e VII, p.1). Dessa maneira, os gestores contemplam em suas práticas ações que fomentem o desenvolvimento da instituição. Essa percepção do desenvolvimento mútuo entre servidores e organizações é destacada por autores como Fleury (2002) e Dutra (2004).

Na sua prática profissional, os gestores demandam conhecimentos teórico-práticos na execução do trabalho, cujas atividades devem ser mobilizadas e compreendidas nesse contexto (FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO, 2009; LE

BOTERF, 2003). Destacam-se nas modificações percebidas na conjuntura contemporânea de trabalho nas IFES: a evolução de práticas e técnicas com re-normatização desses procedimentos; a disseminação do conhecimento organizacional fomentando uma aprendizagem comum, assim como a descentralização de responsabilidades entre as unidades administrativo-acadêmicas integrantes da sua estrutura.

Delineia-se a seguir uma análise da Dimensão “Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional”, agrupada pela análise fatorial.

**Tabela 11- Matriz de Correlação / Competências da
Gestão do Desenvolvimento Institucional**

Dimensão 1	Competências em Ação	Carga Fatorial	(%) da Variância Explicada
Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional	Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais	0,802	26,788
	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos/ órgãos externos/ outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais	0,770	
	Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade	0,764	
	Elaborar estratégias, a partir da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que trabalha	0,705	
	Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe	0,701	
	Promover ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional	0,660	
	Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade	0,531	

Método de Extração: Análise de componentes principais a partir do Software SPSS, versão 18.0.

Método de Rotacão: Varimax com normalização de Kaiser

Cabe ressaltar que o trabalho configura-se de forma interligada e complexa. Logo, as competências vinculadas às relações estabelecidas nesse contexto serão essenciais à função gerencial

A gestão do desenvolvimento institucional abrange a competência “**Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais**”, cujo cerne consiste em

potencializar o desenvolvimento do servidor, atributo essencial ao contexto de complexidade vivenciado na esfera do trabalho.

As mudanças organizacionais podem ser observadas em diversas perspectivas: **estratégica**, considerando a vulnerabilidade às transformações sociais, econômicas e tecnológicas, direcionando diferentes interações com o meio; **estrutural**, a partir de modificações em suas atribuições e responsabilidades; **tecnológica**, com a introdução de novas técnicas e equipamentos, modernizando processos de trabalho e necessitando da adequação dos servidores a essas novas tecnologias; **humana**, gerando novas formas de gestão de pessoas que atendam à satisfação pessoal e profissional dos seus membros; **cultural**, pelo alinhamento dos valores organizacionais e pessoais e **política**, observando os diferentes interesses presentes na organização (MOTTA, 1998). Na gestão do desenvolvimento institucional, são encontrados aspectos possíveis de mudanças em conjunto ou separado, dependendo do que provocou estas alterações.

As organizações públicas vivenciam um cenário de mudanças no que concerne a sua atuação, ao exercitar maior agilidade e profissionalismo à gestão, o que direcionou a profissionalização e qualificação dos seus servidores (SOUZA, 2002; ANDRADE; SANTOS, 2004; ENAP, 2009). Logo, esse direcionamento orientou a condução dos processos de trabalho nas IFES, compreendendo o desenvolvimento mútuo entre os servidores e as organizações públicas como uma opção viável à concretização dessa configuração organizacional, com a inclusão de novas tecnologias e a constante modificação nas atribuições desempenhadas pelos servidores (ENAP, 2009).

Esse contexto refletiu-se em leis e decretos instituídos no âmbito das IFES, ao efetivar essa orientação, sendo o desenvolvimento dos servidores pautado por três programas: processo de capacitação e qualificação; gestão de desempenho e dimensionamento de pessoal (Lei 11.091/05/PCCTAE e Decretos-lei 5.707/06, 5.824/06 e 5.825/06). Os gestores imersos no desafio de proporcionar o desenvolvimento das suas equipes de trabalho empenham esforços nesse sentido, em conjunto com a área de gestão de pessoas, na condução de ações que potencialize-o.

Os processos de aprendizagem organizacional constituem ferramentas adequadas viabilizando a formação de novas competências e o fortalecimento daquelas existentes. Isso tornando possível o aperfeiçoamento dos servidores, das

organizações e dos serviços prestados à sociedade, na medida em que as competências individuais mobilizadas em ação formarão competências organizacionais, aportando um diferencial econômico e social as essas instituições (FOX, 1997; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2001; FISCHER, 2002).

Assim, potencializar o desenvolvimento do servidor expressa-se como uma competência gerencial presente no trabalho dos gestores públicos das IFES.

A competência **“Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos/ órgãos/externos/ outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais”** segue a composição da dimensão e pode ser sintetizado pela compreensão de que as IFES constituem uma rede de trabalho, e sua interligação por meio de projetos de trabalho comuns as fortalecem.

As Instituições Federais de Ensino Superior estão inseridas em um contexto nacional, no qual as outras organizações participantes dessa configuração também enfrentam dificuldades similares. Portanto, a articulação entre elas possibilita elaborar soluções que não estão prontas, além de discutir alternativas por meio da união de pessoas, recursos e processos e também do uso da criatividade. Tais parcerias cooperativas podem ser compreendidas entre as IFES, assim como a integração das unidades administrativas da instituição.

Inovações em diferentes áreas (finanças, gestão de pessoas, saúde, tecnologia) geram a necessidade de se aprimorarem processos e adquirir conhecimentos que ainda não são dominados pelos membros da organização. Dessa forma, as trocas e o intercâmbio estabelecido entre as instituições tornam possível superar dificuldades existentes. Seminários, oficinas e redes de trabalho na internet configuram boas alternativas nesse cenário. Percebe-se, nas falas dos gestores a expressão desta competência na ação profissional:

“Tem que ter **uma capacidade de juntar as coisas**, aproveitar, tanto no abstrato como no concreto, as ideias, uma fundamentação legal que você precisa pra resolver um processo, um argumento bom pra convencer alguém” (**Gestor 4/ UFRN**)

Os gestores entrevistados conseguem perceber a interconexão entre as possibilidades de ação no trabalho, unindo facetas teóricas (fundamentação legal,

argumento) e práticas (processo), que podem ser aplicadas no âmbito interno da IFES, como na relação com outras organizações.

“É a questão do bom relacionamento, de fazer política na instituição, **conseguir articular bem as pessoas, os fornecedores, sejam eles internos ou externos.** Para que a tua atividade, ela possa fluir bem”
(Gestor 1/ UFPB)

O discurso desse gestor revela a sua percepção acerca das relações, compreendendo que elas extrapolam em alguns momentos a esfera interna em se conectando a outros atores que convivem com as universidades, como fornecedores e outras pessoas.

O Decreto 5.825/2006, no seu art. 4º, IV, reforça a relevância das parcerias e da participação ao indicar que se deve primar pela “construção coletiva para as questões institucionais”. Assim, as parcerias cooperativas na esfera externa ou interna das IFES, são espaços adequados para encontrar esses caminhos, considerando que as trocas de informações e experiências configuram instrumentos no estabelecimento de soluções para as organizações participantes, economizando esforços e seguindo trilhas já percorridas com êxito pelas suas instituições parceiras.

Outra competência a integrar a rede da dimensão Competências da Gestão do Desenvolvimento Institucional refere-se a “**Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade**”, ponderando-se que as atividades do gestor público podem desencadear ações propulsoras de celeridade e qualidade às demandas da coletividade.

Na sociedade, convivem interesses diversos entre os âmbitos público, privado e do terceiro setor. Estes exercem pressões mútuas que necessitam encontrar um equilíbrio. O governo exerce um papel central nessa regulação, por meio de mecanismos legais e econômicos (SANTOS, 1996). Nesse contexto social, os cidadãos estão mais ativos e solicitam maior atenção do Estado às suas demandas (PENENGO, 1997; ENAP, 2009). Os serviços públicos prestados à comunidade pelos órgãos governamentais são exercidos através de seus servidores e gestores. Portanto, o trabalho destes manifesta a ação do Estado (ENAP, 2009).

Nos últimos anos, o modelo de gestão denominado novo serviço público – *new public service* – vem se difundindo na gestão pública. Este recomenda a

satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados pelo governo, bem como a harmonização dos custos. Portanto, a administração pública deve estar orientada em princípios como: cidadania, democracia e valorização das pessoas, incorporando valores inerentes ao interesse público (SALM; MENEGASSO, 2006).

Ramos (1989) também corrobora essa visão das atividades públicas, afirmando que as práticas ou racionalidade técnicas (leis, objetivos organizacionais) devem estar a serviço das práticas sociais (liberdade, cidadania, valores humanos), e o gestor deve pautar suas ações nestas últimas, denominada pelo autor de racionalidade substantiva.

Dessa maneira, uma postura mais ativa dos cidadãos aliada aos princípios do novo serviço público absorvido pelos gestores públicos parece responder a essa competência – implementar ações propulsoras de celeridade e qualidade às demandas da comunidade. Isso reflete o cuidado daqueles em desempenhar suas atribuições, direcionando-as a obter uma maior agilidade nos serviços prestados aos usuários das IFES, seja a própria comunidade acadêmica, seja o público externo.

Outro componente associado a esta dimensão está vinculado a **“Elaborar estratégias, a partir da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que trabalha”**. O estabelecimento de estratégias requer a compreensão dos diversos cenários em que a organização encontra-se inserida, bem como observar o desenvolvimento dos seus recursos internos (PRAHALAD; HAMEL, 1990). O contexto da administração estratégica pode ser determinado pela função social da organização, da tecnologia disponível, das pessoas integrantes e do ambiente.

O trabalho nas organizações públicas convive com algumas restrições que dizem respeito: à legislação; à atenuação dos excessos da burocracia; à abertura ao ambiente externo; às diretrizes políticas tendem a ser mais mal definidas para o setor público do que para as organizações privadas; bem como a influência de grupos de interesse na tomada de decisão dos gerentes do setor público. Desse modo, os formuladores de políticas públicas são geralmente mais sujeitos à direta e persistente influência de setores diversos, do que os executivos do setor privado (RING; PERRY, 1985).

Nesse processo de análise, os gestores devem utilizar conhecimentos comuns, mapas e estruturas mentais também compartilhadas, gerando uma melhor percepção, em nível interno, das necessidades institucionais e do impacto do

trabalho de uma área sobre as outras. Em relação ao nível externo, as instituições do serviço público sofrem influências mútuas: econômicas, políticas e sociais, como também midiáticas, observadas como um fator externo que interfere nas decisões políticas dos gestores, significando um aspecto limitante que pode dificultar a gestão no setor público, e influenciando fortemente o comportamento e a ação gerencial (RING; PERRY, 1985).

As falas extraídas do *focus group* também corroboram os resultados encontrados em relação a essa competência, transparecendo o entendimento dos gestores sobre a análise dos cenários na elaboração de estratégias.

“A questão é a mesma trabalhar com **alternativas, vários cenários**, visão de futuro, as possibilidades que poderiam acontecer” (Gestora 7/UFRN).

“Ser flexível, estar em permanente estado de prontidão. Você tem o plano A, mas tem que visualizar o B, C, se brincar o D” (Gestora 3/UFPE).

Os processos de gestão estratégica precisam ser cultivados, reconhecendo as especificidades de regras organizacionais distintas nos setores público e privado. É salutar mencionar que as diretrizes organizacionais às quais as estratégias estão enlaçadas devem acolher os princípios do novo serviço público, fomentando sua disseminação entre os gestores, como também viabilizar possibilidades do cenário atual como o REUNI e as avaliações institucionais, utilizando vários instrumentos, ao considerar a complexidade das IFES (SINAES, 2007). Logo, a performance para as organizações públicas precisa ser qualitativamente diferente daquela do setor privado (RING; PERRY, 1985).

Associando-se a essa dimensão, emerge outro item: **“Promover ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional”**, contribuindo para o desenvolvimento institucional, ao efetuar um link entre as práticas de trabalho desempenhadas pelos servidores e os objetivos da organização.

A interação social relaciona-se ao convívio das pessoas no contexto do trabalho. Nesse processo, a liderança constitui a influência do gestor para a equipe, facilitando alcançar resultados favoráveis nas ocupações profissionais. A liderança

pode ser conceituada como transacional, exercida pela troca de favores, e a liderança e transformacional, construída por meio do debate de ideias, guiando a internalização de novos valores no grupo (BOWDITCH; BUONO, 2002).

O gestor deve lidar com o confronto sem entrar em conflito. Assim, exercer a influência é mais decisivo do que praticar a autoridade, ou seja, para implementar as políticas com sucesso necessita-se do desenvolvimento de boas relações e capacidade de convencimento com base em propostas de trabalho.

A área de gestão de pessoas tem sido mencionada como uma das mais complexas e difíceis de gerenciar, o que foi ratificado por este estudo e por outras pesquisas como a de Campos et al. (2008) que visou identificar as dificuldades dos gestores também no contexto de uma IFES.

A capacidade de liderar e interagir também emergiu na etapa qualitativa e pode ser observada nos discursos transcritos a seguir:

“alguém que tem **espírito de liderança**, que consegue trazer as pessoas pro seu time, sem precisar impor a força, é uma conquista” (**Gestor 4/ UFPB**).

“Saber pedir, **interagir com o servidor**, para que ele aja não sobre pressão, mas com o comprometimento e a satisfação em realizar” (**Gestora 1/ UFPE**)

Desse modo, é expresso nesses discursos o uso da liderança, fornecendo ao gestor um atributo que possibilita fluir nas relações, ter facilidade em gerir os processos de trabalho com o comprometimento e a satisfação dos servidores liderados.

Outra competência integrante refere-se a “Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe”. Também caracteriza a dimensão Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional. A habilidade de gerenciar conflitos solicita múltiplos atributos, entre eles, empatia, flexibilidade e liderança. Revela-se como uma considerável competência desta dimensão, na medida em que lidar com pessoas representa uma atividade complexa.

Na rotina do gestor, várias atividades envolvem coordenar equipes e resolver conflitos. Logo, incorporar atitudes que consigam unir, harmonizar, comunicar e

fazer com que as atividades sejam executadas sem conflitos fomenta sentimentos de satisfação nos membros da equipe com as atividades realizadas.

Os conflitos podem ser de várias formas, em relação à tarefa (conteúdo e aos objetivos do trabalho), ao relacionamento (baseado nas relações interpessoais) e ao processo (a maneira como o trabalho é realizado). Então, a maneira de solucioná-lo se molda ao tipo e às variáveis que possam contribuir para sua ocorrência, como dificuldades de comunicação, ausência de abertura ou confiança e expectativas não atendidas de algum membro do grupo. Em determinadas circunstâncias, ações impopulares precisam ser implementadas (redução de custos, reforço à disciplina) preservando aspectos vitais para a organização (ROBBINS, 1998).

Ao compreender os elementos humanos e subjetivos de uma situação, percebendo as singularidades, sentimentos e emoções dos membros do grupo, é estabelecida uma atitude empática com colegas e equipe. Assim, necessita-se agir com sensibilidade e equilíbrio, para se colocar no lugar do outro e conseguir harmonizar desavenças e tensões (ZARIFIAN, 2001). O gerenciamento de conflitos também foi destacado no conteúdo das entrevistas, como revela o discurso:

“saber administrar conflitos, situações onde algumas pessoas da equipe discordam do que está sendo colocado. [...] o conhecimento dos membros da equipe é vital, porque como gestora, terei que utilizar isto nesta relação. Fundamental, é analisar o nosso comportamento, a gente vive eternamente aprendendo com os demais” (Gestora 7/UFRN)

Portanto, as falas desvelam que, nas atribuições expressas pelo gestor, lidar com o outro e gerenciar conflitos surgem como aptidões necessárias ao seu desempenho, exigindo desenvoltura acerca dos comportamentos e emoções humanas.

Finalizando a análise das competências da dimensão Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional, **“Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade”** aparece como seu último integrante, relacionado à defesa dos interesses institucionais.

Auxiliar a organização a alcançar seus objetivos deve fundamentar o trabalho desse grupo de profissionais que atuam em diversos papéis—interpessoais, informacionais e decisórios (MINTZBERG, 1990)— ou são orientados para tarefas,

relações e mudança (YULK, 1998). As atividades informacionais, decisórias e que envolvem tarefas necessitam de saberes teóricos relativos a entender objetos, situações e processos e de saberes empíricos, aqueles vinculados ao fazer experimental e cotidiano, e devem manter uma conexão com os conceituais. Esses dois campos de ação estão unidos a aspectos relativos à qualidade, prazos e etapas do trabalho, com base no planejamento realizado, assim como à gestão da complexidade, marcada por imprevistos e pela busca da flexibilidade. Enquanto os papéis relacionais implicam atitudes que dizem respeito ao agir em relação ao outro, mobilizando elementos como responsabilidade e autonomia (LE BOTERF, 2003).

O trabalho do gestor deve ser guiado também pela defesa do interesse da organização baseado no agir responsável (FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003). A responsabilidade constitui um elemento inerente à função gerencial, respondendo pelas ações da sua unidade, seja nas atividades cotidianas do trabalho, seja em momentos de atribuições mais complexas. Observe este trecho de um discurso:

“uma competência é essa apropriação, compreender o seu lugar no exercício da gestão, e da equipe, ele faz parte da equipe, de um lugar destacado de **responsabilidade**” (Gestor 4/ UFRN)

Dessa forma, a última competência – defesa do interesse institucional – requer posicionamentos, os quais incorporam saberes distintos dos profissionais que compõem a função gerencial pública.

A **relação entre nível de domínio e nível de encorajamento** para o fator gestão do Desenvolvimento Institucional foi verificada pela distribuição das frequências das competências, quanto à média e ao desvio-padrão.

Compreende-se como nível de domínio o grau em que o servidor público em cargo de gestão expressa determinada competência em sua ação profissional, e como nível de encorajamento o grau de estímulo, fortalecimento ou apoio proporcionado pela instituição na utilização e/ou desenvolvimento de determinada competência, ou seja, refere-se ao suporte organizacional oferecido pela instituição (BÜNDCHEN, 2006; BRANDÃO, 2009).

A análise buscou perceber a relação de intensidade apresentada entre os níveis de domínio e encorajamento, averiguando o equilíbrio entre a expressão dos

gestores quanto às competências expressas em seu ambiente de trabalho e a postura das IFES para fortalecer a formação e o desenvolvimento de competências destas.

Para tanto, observaram-se os resultados apresentados na tabela 12, baseados na relação entre o domínio e o encorajamento de competências nos gestores públicos.

Tabela 12 - Relação entre Nível de Domínio e Nível de Encorajamento/ Dimensão Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional

Dimensão 1	Nível de Domínio		Nível de Encorajamento		Teste-T	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	t	SIG
Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional	5,93	1,06	6,24	1,48	2,67	0,009

Método de Extração: Estatística descritiva a partir do Software SPSS, versão 18.0

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Desse modo, os valores do teste-t demonstram que ocorre diferença significativa entre os níveis de domínio e encorajamento, percebendo-se através das médias que o nível de encorajamento apresenta-se superior ao de domínio.

A apreciação das médias entre **o nível de domínio e o de encorajamento** para essa dimensão demonstrou que os gestores percebem que o encorajamento das instituições pesquisadas é maior do que a capacidade de mobilizar e expressar suas competências no contexto da ação gerencial. Provavelmente, isso ocorre em função das transformações recentes vivenciadas nas IFES.

Portanto, as organizações precisam incorporar nos gestores a capacidade de gerenciar o desenvolvimento institucional, por meio de ações que facilitem a capacidade da instituição de se adaptar às mudanças, encorajando-os em atribuições relativas à modificação de suas perspectivas estratégicas, relacionais, culturais e políticas. Delineiam-se entre os desafios para o trabalho dos gestores (a demanda social crescente das IFES, o desenvolvimento de atitudes próativas e éticas, a revitalização da cultura organizacional e a implantação da gestão por competências) e como possibilidades (adaptação ao contexto e manejo dos problemas futuros, aprendizagem organizacional, cultura organizacional flexível,

construção de um modelo de desenvolvimento para as IFES), (KATZ, 1986; MINTZBERG, 1990; KOLB, 1997; ORMOND E LÖFFLER, 1999; SCHON, 2000; ZARIFIAN, 2001; MCGILL; BROCKBANK, 2004; BITENCOURT E APPLE, 2005; Decreto 5707/06).

Essas novas práticas fomentam competências gerenciais à proporção que potencializam as competências existentes ou favorecem o desenvolvimento e a formação de outras, elevando o posicionamento organizacional no contexto das instituições públicas de educação superior, impactando em sua legitimidade social.

4.2.2 Competências de Gestão Comportamental

A presente dimensão refere-se a um conjunto de competências indispensáveis a interagir com os servidores e gerenciar o comportamento humano no trabalho, como: comunicação, liderança de equipes, sensibilidade para lidar com o outro, capacidade de aprender coletivamente, mudança na perspectiva de significado por meio da experiência e da reflexão, entre outras (FLEURY, FLEURY, 2001; AMARAL, 2006).

As características de personalidade dos gestores os tornam pessoas singulares e repercutem em suas atitudes no trabalho, caracterizando a segunda dimensão. Aspectos como **a)** manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho, **b)** estabelecer relações de trabalho igualitárias, recíprocas e imparciais, com ênfase no papel desempenhado pela comunicação neste item e **c)** saber ouvir, constituem elementos que expressam as competências em ação e demandam capacidade de gerir as interações sociais no âmbito do trabalho.

Tabela 13- Matriz de Correlação/ Competências de Gestão Comportamental

Dimensão 2	Competências em Ação	Carga Fatorial	(%) da Variância Explicada
Competências de Gestão Comportamental	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades	0,842	17,400
	Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade	0,745	
	Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe	0,697	
	Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho	0,547	

Método de Extração: Análise de componentes principais a partir do Software SPSS 18.0

Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser **Fonte:** Dados da Pesquisa (2010)

O primeiro item dessa dimensão da competência está associado a “**Manter o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades**”.

O indivíduo encontra-se inserido em uma realidade social, histórica, em constante transformação, compreendendo que a atividade desenvolvida em grupo, especificamente o trabalho, constitui o cenário de processos psicossociais nos quais este construirá sua subjetividade e se desenvolverá como sujeito.

Desse modo, comunicação, liderança, atitudes próativas e empáticas destacam-se como elementos que o gestor deverá compartilhar na sua ação profissional.

O trabalho coletivo flui cada vez menos de forma mecânica. Passa por mudanças de palavras e pontos de vista, pela comunicação e pelo compartilhamento de informações, por acordos implícitos ou explícitos sobre o que tem de ser feito em conjunto e como fazê-lo e, portanto, envolve **as subjetividades dos sujeitos implicados em redes de interação nitidamente mais diversificadas e complexas** (ZARIFIAN, 2003, p.79, grifos nossos)

O significado atribuído ao trabalho encontra-se nesse local de intercessão, na construção subjetiva/individual e social. Portanto, cada servidor atribuirá um significado único e particular, fruto da sua história de vida e do contexto social público.

A profissão e todas as características inseridas na atividade escolhida para acompanhar o indivíduo ao longo da vida buscam aglutinar a subsistência, o ganho com realização pessoal e profissional, integrando às necessidades de sustento uma atuação prazerosa, propiciando satisfação interior, identificação entre o fazer e o ser. Assim, o trabalho deve refletir, na sua execução, significado ao gestor público ao executá-lo. As características pessoais encontram eco na ocupação profissional, unidas e não fragmentadas, o que não é uma tarefa simples, encontrada com facilidade/naturalidade no atual contexto de desemprego e precarização do mundo contemporâneo.

Desse modo, o gestor encontra-se (também na esfera do trabalho público) constantemente permeado pelo intercâmbio de cognições (agir racional) e emoções (agir emocional), compreendendo a influência mútua entre estes dois aspectos. Os

pensamentos desencadeiam reações afetivas positivas ou negativas, dependendo da situação vivenciada e vice-versa.

O aumento da complexidade vivenciada nas situações de trabalho exige, portanto, o aumento do equilíbrio por parte dos gestores. Assim, para lidar com pressões relacionadas à quantidade de atividades, longa jornada de trabalho, atmosfera em que realizam suas atividades – prazo, urgência, pressão, interrupções constantes, grande número de reuniões, dificuldade de concentrar muito tempo em problema – entre outros fatores, é necessário encontrar harmonia entre os vários espaços da vida: trabalho, família, lazer, estudos e espiritualidade, entre outros.

O investimento excessivo no trabalho representa uma realidade para esses profissionais, de maneira que a redução do tempo destinado ao descanso, ao lazer e à vida privada causas numerosos problemas conjugais e familiares. Logo, conciliar a profissão e a vida pessoal consiste em um fator que potencializa o equilíbrio (CHANLAT, 2005).

De acordo ainda com Chanlat (2005), a organização também pode ser considerada como um aspecto que favoreça ou dificulte a obtenção do equilíbrio. É interessante observar se a carreira atende aos projetos pessoais dos gerentes, como os valores pessoais e organizacionais alinhados, ou se entram em conflito, além de analisar a sua estrutura (rigidez dos mecanismos burocráticos), principalmente na área pública, onde existem menores possibilidades de mudanças na condução dos processos, pois estão atrelados a normas legais.

Os aspectos potencializadores do estresse só são caracterizados como tais, caso o indivíduo os perceba e os interiorize, estando presente nesse processo suas características pessoais e a satisfação com as outras dimensões da vida, entre outros aspectos importantes. Entre os aspectos mediadores, podemos citar o apoio do cônjuge, da família e dos amigos para atenuar as agressões sofridas no ambiente laboral (CHANLAT, 2005). Assim, encontrar equilíbrio emocional frente às pressões do trabalho surge como a principal competência a ser expressa pelos gestores públicos, o que não constitui algo fácil, considerados os múltiplos aspectos que interferem na sua obtenção.

O item seguinte dessa dimensão relaciona-se a **“Estabelecer relações de trabalho com as equipes pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade”**. Desse modo, as relações de trabalho lideradas pelo gestor devem estar embebidas na liderança, mas principalmente na preocupação com o outro

(cliente, equipe, comunidade). Os princípios do novo serviço público destacam a democracia e a valorização das pessoas, assim como valores inerentes ao interesse público (RAMOS, 1989; SALM; MENEGASSO, 2006), destinados principalmente à prestação de serviços à comunidade.

Em consonância com esse posicionamento, Zarifian (2003) ressalta que a orientação das atividades só tem sentido se transformar positivamente o destinatário da ação (cliente, usuário). Logo, os primeiros destinatários de uma sequência de atividades que terá como produto final um serviço público são os servidores integrantes da equipe conduzida pelo gestor. Assim, a responsabilidade constitui o início desse cuidado, pois está entrelaçada às consequências e a plenitude das suas ações em relação aos outros e a si mesmo. Portanto, a preocupação com a equipe conduzirá o gestor a relações pautadas em igualdade, reciprocidade e imparcialidade.

Outro ponto de destaque na condução dessas relações de trabalho refere-se a conciliar os interesses organizacionais como os pessoais (DUTRA, 2002), aspecto que torna difícil gerenciar nas relações de trabalho, na esfera pública ou privada, como pode ser respaldado neste discurso:

“o gestor do mundo tem que estar preocupado todo dia com as pessoas que trabalham com ele, porque as pessoas sonham mais, tem que motivá-las permanentemente. Tentar ouvir o dobro do que fala. E tentar conciliar os interesses pessoais com os organizacionais” (**Gestor 2/UFPE**).

Outro integrante da dimensão Competências da Gestão Comportamental envolve **“Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe”**, fundamental para o gestor comunicar-se de forma compreensível.

Nos papéis desempenhados por esse grupo de profissionais, tornar explícitas as atividades a serem executadas, de forma compreensível, abrange a transmissão de mensagens claras que facilita a gestão dos processos de trabalho e do relacionamento estabelecido com a equipe. De acordo com Mintzberg (1990), os gerentes utilizam a mídia verbal no trabalho, sobretudo em telefonemas e reuniões. Assim, uma comunicação fluida e limpa representa um forte componente das suas ocupações. A fala de um dos gestores participantes da pesquisa ratifica a expressão dessa competência:

“se o gestor tiver habilidade de **comunicação** e de **reconhecimento do trabalho**, eu acho que se consegue ter a equipe participando, sem impor”
(Gestor 5/UFPB)

O discurso em destaque apresenta a comunicação como uma das habilidades humanas evidentes nesse grupo, objetivando, principalmente, facilitar, compreender e liderar as pessoas sob sua responsabilidade. Yukl (1998) a posiciona entre os comportamentos dos gestores orientados para as relações, tendo papel central nos processos de melhoria do convívio nos grupos e como um elo entre a organização e os servidores. Este último papel da comunicação pode ser visualizado nas IFES nos processos de negociações com o MEC, nos quais os gestores intermedeiam as comunicações organizacionais com os mais diversos fins.

O modelo delineado por Cheetham e Chiver (2005) insere a comunicação e a agilidade mental como transcompetências, ou seja, por meio delas é possível o exercício de outras competências.

Deste modo, a competência **“Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho”** consiste na capacidade de saber ouvir, uma vez que o gestor precisa estar aberto a sugestões, críticas, ideias novas, ao receber as contribuições de sua equipe, estando vinculada à Gestão Comportamental inerente à ação gerencial. Essa competência está inteiramente relacionada ao estabelecimento de relações de trabalho igualitárias, recíprocas e imparciais, à proporção que o gestor escuta os integrantes do seu grupo de trabalho, conhece suas demandas e favorece trocas de conhecimento e experiências.

O saber ouvir posiciona-se como um entendimento cognitivo, prático e afetivo compreendendo que tais aspectos estão intrinsecamente interligados (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). *Cognitivo*, na medida em que o gestor recebe e repassa informações sobre os processos do trabalho; *prático*, ao utilizar essa comunicação em decisões e *afetivo*, pois amplia o escopo dos relacionamentos e contribui para a formação de sentimentos de pertença e colaboração entre os membros da equipe. Intui-se uma maior preponderância do elemento afetivo pelas características de proximidade e abertura necessárias ao ato de ouvir o outro, o que é reafirmado por Le Boterf (2003), que cita o saber envolver-se vinculando-o à subjetividade e as emoções, e também por Zarifian (2001), para quem o contexto

subjetivo é parte inerente às competências do profissional. Competência presente no discurso dos gestores participantes do *focus group*:

“fundamental é **saber ouvir**, porque eu acho que muitas vezes por ser gestor a pessoa acaba se fechando nas suas convicções, e deixando a riqueza e o conhecimento da sua equipe” (**Gestor 1/ UFPB**)

“O **saber ouvir**, saber se colocar no lugar do outro, mas sem perder de foco a organização, as metas institucionais. Empatia, saber delegar” (**Gestora 3/ UFPE**)

Portanto, o saber ouvir foi destacado em várias falas como um elemento central no trabalho desses profissionais, figurando como o último atributo dessa dimensão, possibilitando ao gestor enriquecimento por meio das contribuições dos integrantes da equipe.

Em referência à relação entre o nível de domínio e o de encorajamento, a tabela 14 apresenta os resultados para a dimensão Competências de Gestão Comportamental.

Tabela 14 - Relação entre Nível de Domínio e Nível de Encorajamento/ Dimensão Competências de Gestão Comportamental

Dimensão 2	Nível de Domínio		Nível de Encorajamento		Teste-T	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	t	SIG
Competências de Gestão Comportamental	7,00	0,94	5,79	1,44	10,25	0,000

Método de Extração: Estatística descritiva a partir do Software SPSS, versão 18.0

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A apreciação do teste-t demonstra que há significância estatística entre domínio e encorajamento.

Os valores elucidam que essa dimensão incorpora **maior nível de domínio** do que de encorajamento. Isso demonstra que a expressão e o desenvolvimento das competências comportamentais envolvem elementos subjetivos e peculiares a cada gestor e ultrapassam o espaço do trabalho para outras áreas da vida. Portanto, o gerente público configura-se como sujeito desse processo peculiar e complexo, na medida em que os comportamentos estão vinculados a elementos de outras esferas vitais. Cabe à instituição incentivar o indivíduo a encontrar atividades que o auxiliem,

a exemplo de uma psicoterapia para trabalhar alguma dificuldade psicológica, como o medo de falar em público ou viajar de avião, para que o (a) gestor (a) consiga galgar posições mais elevadas na organização.

4.2.3 – Competências de Gestão do Ambiente Organizacional

A dimensão associada às Competências de Gestão do Ambiente Organizacional revela o agrupamento de itens pertinentes à atuação do gestor nas atividades vinculadas ao seu campo de atuação profissional. A legislação define o ambiente organizacional como a “área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal” (Lei 11.091/05, art.5º, VI). Destaca-se que o ambiente de atuação do servidor irá propiciar especificidades relacionadas às particularidades de cada área, podendo o profissional trabalhar nos campos da saúde, administrativo, infraestrutura, artes, comunicação e difusão, entre outros, estando as atividades profissionais nas IFES dispostas em 10 ambientes organizacionais.

A gestão desse fator faz referência às peculiaridades da sua área, como também ao relacionamento do gestor com a equipe, outros servidores, a comunidade, a organização em que trabalha e outras IFES. A capacidade de administrar cada um desses elementos requer posicionamentos distintos por parte do gerente público, atento às singularidades profissionais. Dentre os componentes desse fator, destacam-se: **a)** proatividade; **b)** delegação de atividades e **c)** empatia. As competências do fator 3 estão descritas na tabela 15 abaixo.

Tabela 15- Matriz de Correlação/ Competências de Gestão do Ambiente Organizacional

Dimensão 3	Descritor das Competências	Carga Fatorial	(%) da Variância Explicada
Competências de Gestão do Ambiente Organizacional	Mobilizo atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho	0,880	13,687
	Executo as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição	0,861	
	Reconheço com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro	0,803	

Método de Extração: Análise de componentes principais a partir do Software SPSS, versão 18.0.

Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A competência **“Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho”** desponta como a primeira competência desse grupo, a qual se pode compreender como proatividade. Esta contempla a iniciativa e a responsabilidade como o cerne da sua estrutura, pois só existe competência em ação. Logo, procura-se no repertório das possibilidades de ação existentes a que melhor administra aquela situação, observando sua especificidade e imprevisibilidade. O ator da ação deve exceder o prescrito, ao agir usando sua capacidade de invenção e imaginação aplicada ao contexto (ZARIFIAN, 2001). Pode-se visualizar o seguinte esquema.



A responsabilidade caminha de mãos dadas com a autonomia (ações proativas), considerando que o profissional consegue não só atuar no contexto, mas antever os prováveis eventos futuros e se antecipar em ações que possibilitem êxito.

As mudanças e instabilidades contemporâneas tornaram o trabalho complexo, e constituem um terreno fértil para os gestores exercerem a proatividade e a iniciativa, ao gerir atividades multifacetadas nas quais esses profissionais lidam com fatores objetivos e subjetivos, recebendo influências de transformações tecnológicas e do contexto social (SILVA, 2009). Ao considerar que os principais papéis da prática gerencial envolvem a gestão de pessoas e processos de trabalho, a proatividade pode ser exercida nesses dois contextos.

Assim, desenvolver a capacidade de mobilizar os servidores abrange, entre outras possibilidades, ações que promovam atitudes e comportamentos adequados ao êxito da organização, considerando que princípios organizacionais e processo de trabalho estagnados dificultam as mudanças necessárias ao ajuste do complexo sistema social (MARCHIORI, 2008; SCHEN, 2009).

A gestão dos processos de trabalho reflete a forma como as atividades são desenvolvidas, a inter-relação dos inputs (entradas) e outputs (saídas), agregando valor ao serviço. Compreende o atendimento às prioridades e demandas, utilização

de recursos e pessoas e o estabelecimento de metas para as atividades executadas, entre outras ações. Recentemente, o Decreto-lei 5.825/2006, ao estabelecer as diretrizes do plano de desenvolvimento na carreira dos servidores TAEs, em seu art.3º, inciso XIV, conceitua o processo de trabalho *como* “conjunto de ações sequenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais”. Percebe-se que a padronização e integração dos processos de trabalho dentro das IFES é uma prioridade que, gradativamente, incorpora principalmente os sistemas eletrônicos em rede, interligando várias áreas e trazendo uma nova visão de unidade ao trabalho. O conteúdo da fala de uma das gestoras reflete a dificuldade de integração da estrutura organizacional aos processos de trabalho:

“É como se houvesse uma **completa desconexão** da atividade específica que eu desenvolvo do todo da instituição, eu tô numa atividade-meio que tá dando suporte a uma atividade-fim, então qual é o papel real deste grupo no conjunto de atribuição da atividade-fim da instituição? Eu acho que se perde um pouco, fica fracionado, desconectado do todo, não há uma percepção do todo. A instituição não se integra, tem certa dificuldade para organizar o trabalho” (**Gestora 3/ UFPB**)

Outra competência da dimensão presentemente abordada refere-se a **“Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição”**. Nas atribuições do gestor, teoria e prática estão miscigenadas na sua ação. O conhecimento reúne um conjunto de saberes teóricos, práticos, procedimentais e contextuais (LE BOTERF, 2003), e também incorpora aspectos individuais e sociais (SPENDER, 2001).

Nessa perspectiva, esse arcabouço de conhecimentos técnicos deve ser percebido como competências dinâmicas. Como afirma Zarifian (2001), a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos capturados pelo servidor, nem está atrelada às atribuições e tarefa. A competência, segundo o autor, é a inteligência prática de situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam especialmente na diversidade de situações, conforme sua complexidade. Essa definição mais dinâmica das competências revela a relação prática do gestor com a situação profissional vivenciada na esfera pública.

As competências descritas por Zarifian (2001) encontram-se intimamente relacionadas à dimensão gestão do ambiente organizacional.

- **Competências sobre processos:** os conhecimentos específicos sobre processo de trabalho;
- **Competências técnicas:** conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- **Competências sobre a organização:** saber organizar os fluxos de trabalho;
- **Competências de serviço:** aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- **Competências sociais:** saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Essa diversidade de saberes permite: identificar novas configurações organizacionais (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; LE BOTERF, 2003; SPENDER, 2001; ZARIFIAN, 2001); analisar os cenários, objetivando identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para elaborar estratégias adequadas (FLEURY; FLEURY, 2001; NARAYANAN; FAHEY, 1999; POTER, 1991); aprimorar os processos de trabalho (DUTRA, 2004; DECRETO-LEI 5.825/2006; DECRETO-LEI 5.707/2006; RUAS, 2001) e propor o desenvolvimento do servidor (DECRETO-LEI 5.825/2006; DUTRA, 2004; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001), entre outras atividades.

Tais conhecimentos são fomentados por meio dos processos de aprendizagem, formando novas competências ou aperfeiçoando aquelas existentes, de maneira que potencializem um ambiente organizacional que propicie o aprendizado e contemple competências necessárias a atingir os objetivos da organização (D'AMÉLIO; GODOY, 2009; FLEURY; FLEURY, 2002; SENGE, 1990). Portanto, o saber teórico-prático libera muitas configurações favoráveis a atuação dos gestores, conforme constatado nas falas a seguir:

“então eu vejo assim, o **conhecimento em si, como algo assim fundamental** na condição e evolução do gestor ali na área onde ele está administrando” [...] (**Gestor 3/ UFRN**)

“A gente percebe no dia a dia da gente que você vai depender de outro gestor, que nem sempre é guiado pela **competência técnica**” (Gestor 4/ UFPB)

É salutar que os processos de capacitação planejados associem a educação gerencial (teorias, conhecimentos) ao desenvolvimento gerencial (contexto, singularidades, como fazer), em um processo integrado denominado prática gerencial, capaz de diminuir o *gap* existente entre essas duas dimensões (FOX, 1997; SILVA, 2009).

A terceira competência dessa dimensão está associada a “**Reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro**”, que pode ser compreendido como empatia. Esta se refere à habilidade de perceber com clareza os sentimentos presentes na equipe de trabalho do gestor. Do grego *empáttheia*, significa “entrar no sentimento”. No processo empático, é necessário colocar-se no lugar do outro, ter sensibilidade para adentrar a sua subjetividade sem julgar, deixando de lado nossos valores e percepções de mundo. A empatia pode ser cognitiva – relacionada à capacidade de compreender a perspectiva psicológica do outro, entender seu ponto de vista – ou afetiva – pertinente a experimentar as emoções vivenciadas por outra pessoa.

No trabalho dos gestores a empatia é essencial para preservar relações sociais saudáveis no trabalho. Ela pode ser desenvolvida. E, como pressuposto básico, faz-se necessário autoconhecimento, pois, para compreender as emoções alheias, os gestores necessitam entender as suas próprias emoções. A empatia aparece no seguinte discurso:

“saber se colocar no lugar do outro, mas sem perder de foco a organização, **ter empatia**, saber delegar” (Gestora 3/ UFPE).

O gestor empático estabelece mais facilmente conexões com as outras pessoas. Por conseguinte, sente-se compreendido e respeitado, formando vínculos de confiança e colaboração de forma recíproca com sua equipe de trabalho.

A relação **nível de domínio e encorajamento** é apresentada na tabela 16. A apreciação do teste-t demonstra que há significância estatística entre domínio e encorajamento.

**Tabela 16 - Relação entre Nível de Domínio e Nível de Encorajamento/
Dimensão das Competências de Gestão do Ambiente Organizacional**

Dimensão 3	Nível de Domínio		Nível de Encorajamento		Teste-T	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	t	SIG
Competências de Gestão do Ambiente Organizacional	6,39	0,95	5,48	1,32	7,83	0,000

Método de Extração: Estatística descritiva a partir do Software SPSS, versão 18.0

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A apreciação das médias entre o nível de domínio e encorajamento dessa dimensão demonstrou que os gestores percebem o apoio das instituições pesquisadas em menor grau e se consideram mais capazes de expressar as Competências de Gestão do Ambiente Organizacional.

Compreendendo-se os gestores como agentes de mudança, responsáveis pela elaboração e implantação das estratégias institucionais, as IFES ao fomentar ações que potencializem nos gestores uma maior compreensão do contexto organizacional permitirão uma gestão pública mais efetiva às demandas da comunidade.

4.2.4 – Competências de Gestão Política

Estas competências refletem o agir do gestor público, já que suas ações expressam seus pensamentos e valores. Desse modo, as Competências de Gestão Políticas perpassam pela compreensão dos interesses relacionados a atitudes frente à instituição enquanto servidor público. O foco é o público, a junção e colaboração entre os setores, não o personalismo, mas a instituição. Entre as suas peculiaridades, destacam-se: **a)** ética e **b)** interesse público.

Com o intuito de subsidiar a compreensão das competências de cada fator, passa-se para o processo de análise descritiva das mesmas.

Tabela 17- Matriz de Correlação/ Competências de Gestão Política

Dimensão 4	Descritor das Competências	Carga Fatorial	(%) da Variância Explicada
Competências de Gestão Política	Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público	0,870	11,143
	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas conseqüências	0,602	

Método de Extração: Análise de componentes principais a partir do Software SPSS, versão 18.0.

Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Neste último fator, denominado Gestão Política, a competência: “**Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público**” emergiu, podendo ser concebida a ética como seu componente preponderante.

A necessidade de internalizar valores éticos é imperiosa, principalmente para os gestores que devem permanecer em defesa da coisa pública.

De acordo com Chanlat (2002), o componente ético deve basear a conduta pública, sendo guiado por valores permeados pela ética do bem-comum, na qual os servidores apresentem qualidades necessárias ao exercício da função pública como dedicação, integridade e igualdade de tratamento a todos os cidadãos. Nos discursos do *focus group*, a ética é compreendida como uma possibilidade que proporciona segurança ao gestor:

“Quando escolhemos esta **postura ética**, acho que conseguimos exercer a gestão sem medo” (**Gestora 1/ UFRN**)

“Acho que o gestor tem que trabalhar muito isto na instituição, a questão da ética” (**Gestora 1/UFPE**)

“A **ética**, tanto pode ser inata como aprendida, pode ser um líder nato ou ir assimilando novas culturas com seus colegas, e esta aprendizagem passa pela questão ética, aos valores natos ou adquiridos, no decorrer do seu processo educativo” (**Gestora 2/UFPB**)

Os discursos traduzem que ética pode ser aprimorada pela aprendizagem. E, nas decisões efetivadas norteadas por princípios éticos, o gestor público estabelece

uma conduta viável, respaldando suas escolhas em preceitos atitudinais e legais, que possibilitem uma gestão pautada em ações que proporcionem benefícios à comunidade.

A competência **"Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências"**, está vinculada ao interesse público.

Agir com base no interesse público, ou seja, manter a prioridade no âmbito público sobre o privado foi eleito com grande ênfase nessa categoria como uma competência de gestão política que é essencial e permite mobilizar recursos de uma rede (LE BOTERF, 2003), bem como destacar a unanimidade de valores comuns pra viabilizar ações que elejam o interesse público.

Essa capacidade é fundamental para o bom andamento do trabalho, bem como a atenção ao que constitui o público. Desse modo, o gestor busca a solução de algo que surge, ou seja, delibera, resolve com celeridade, articula as possíveis alternativas que promovem a superação das dificuldades, visando o bem comum. Portanto, no contexto sócio-político das organizações públicas, é salutar ao trabalho dos gestores a necessidade de focar suas ações no interesse público. Constata-se que as políticas públicas definidas devem refletir as constantes alterações nos processos de trabalho dos gestores, seja na adequação a novos procedimentos legais, seja na implantação de sistemas contábeis ou nas práticas recomendadas para o desenvolvimento de pessoal na esfera das Instituições Federais de Ensino Superior.

Assim, a estrutura sócio-política externa interfere na atuação dos gestores, o que é corroborado por Ring e Perry (1985). Segundo estes autores, o ambiente público encontra-se mais permeado por interferências externas, está mais sujeito a legislações, especificidades como os concursos públicos e a interferência da mídia. Esses aspectos impactam nas decisões dos gestores, na medida em que suas ações estão sendo divulgadas e acompanhadas por outros setores da sociedade, exercendo-se pressões em direção ao agir pautado no interesse público.

Na esfera interna, também se observa a presença de valores baseados no bem comum. Fala extraída das entrevistas com os gestores:

“O gestor deve ter esta preocupação, porque **a coisa pública não é dele**, é do cidadão que paga os impostos, compreensão que estou gerindo, servindo a uma coletividade que espera uma resposta sua” (**Gestora 3/ UFPE**)

Assim, o interesse público tem sido discutido, como constatado nesse discurso, em que a gestora demonstra preocupação com o contexto social, no qual os órgãos componentes do Estado, a exemplo das IFES, precisam atender às demandas dos cidadãos (PENENGO, 1997; ENAP, 2009).

Contudo, esse cenário probo e ético com sobreposição do público tem se enfraquecido nas instituições governamentais, sendo urgente retomar essa visão. Nesse sentido, a revitalização da cultura no ambiente público pode auxiliar, disseminando valores adequados ao exercício dos gestores e servidores.

A relação estabelecida nesse fator entre o nível de domínio e encorajamento demonstrou uma expressão um pouco maior do domínio, mas com uma diferença de menos de 1,00 entre os dois níveis. A apreciação do teste-t revelou um nível de domínio maior do que o encorajamento da IFES, podendo esses valores serem visualizados na tabela 18.

Tabela 18 - Relação entre Nível de Domínio e Nível de Encorajamento/ Dimensão Competências de Gestão Política

Dimensão 4	Nível de Domínio		Nível de Encorajamento		Teste-T	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	t	SIG
Competências de Gestão Política	6,68	0,96	5,82	1,43	6,87	0,000

Método de Extração: Estatística descritiva a partir do Software SPSS, versão 18.0

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Essa proximidade entre as médias relata um cenário de participação política nas IFES, considerando que a maioria dos órgãos tem sua estrutura colegiada com eleição para esses cargos, reitor(a), diretor(a), coordenador(a), entre outros que fomenta discussões e participação mais ativa dos servidores. Os processos eleitorais estão institucionalizados, seguindo o modelo colegiado nas IFES que, de acordo com Alperstedt (2000), é uma das características da gestão universitária.

Isso incentiva o nível de encorajamento pelas organizações, ao estimular a participação dos servidores na gestão política. E o nível de domínio anuncia a receptividade dos gestores à inserção nos processos políticos, o que explica a proximidade entre os dois níveis nesse fator.

Para ilustrar a relação entre o nível de domínio e de encorajamento para os quatro fatores que representam as dimensões das competências gerenciais em ação, foi elaborado o gráfico 7.

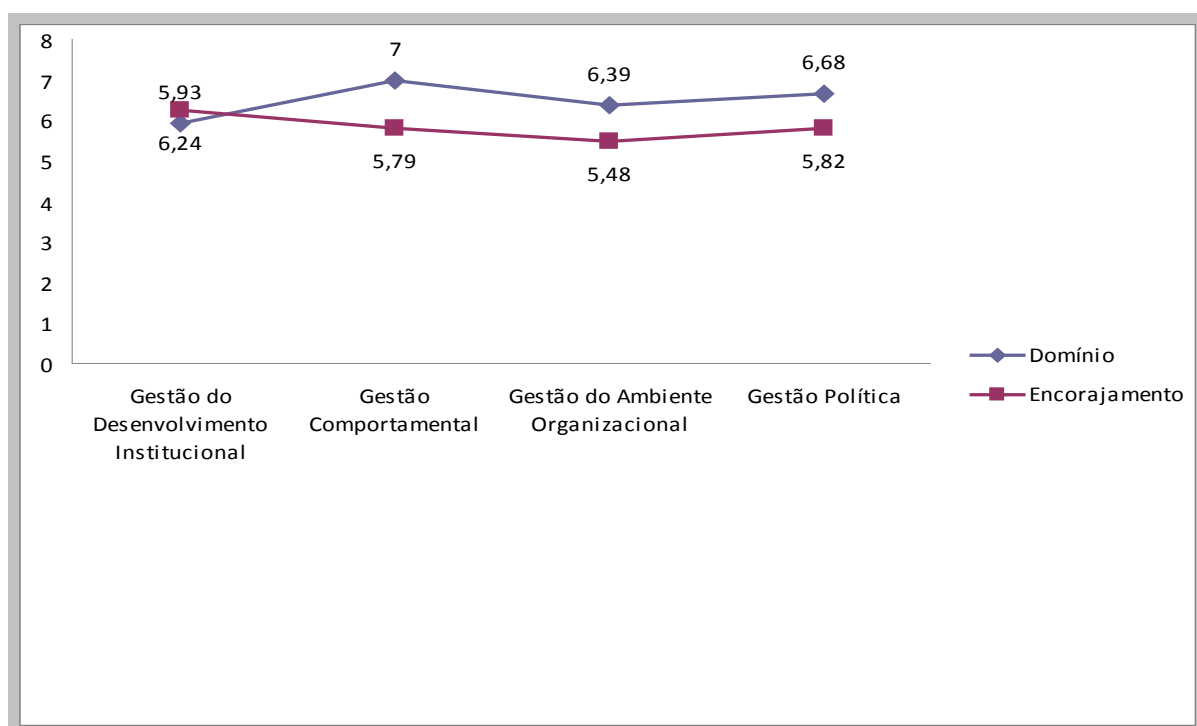


Gráfico 7- Análise do nível de domínio e encorajamento das 4 dimensões

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A análise das quatro dimensões em relação ao nível de domínio e encorajamento destaca que, apenas nas Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional, o nível de domínio não se sobrepôs o de encorajamento. Isso provavelmente ocorre em decorrência das recentes mudanças no cenário das IFES, com novas demandas organizacionais e legais, às quais aquelas precisam adaptar-se. Portanto, para atingir seu desenvolvimento institucional, carecem encorajar seus gestores, fomentando as mudanças necessárias, compreendendo-os como agentes de mudança da situação atual para uma conjuntura desejável.

Nas outras dimensões (Competências de Gestão Comportamental, Competências de Gestão do Ambiente Organizacional e Competências de Gestão Política), o nível de domínio apresentou-se maior do que o de encorajamento, o que pode sugerir que os gestores das IFES não reconhecem que a instituição os incentiva a mobilizar suas competências no contexto da ação profissional. Portanto, é necessário o estabelecimento de programas de desenvolvimento gerencial que possam potencializar o desenvolvimento desses profissionais, com uma postura mais ativa das instituições, criando um ambiente propício à mobilização das competências.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente dissertação teve como objetivo geral analisar as competências em ação na atuação de gestores públicos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), na região Nordeste do Brasil. Este foi contemplado a partir dos objetivos específicos. O primeiro objetivo consistiu em: a) identificar as competências gerenciais demandadas para a atuação dos gestores em sua ação profissional, realizado através de procedimentos qualitativos e de análise fatorial. O segundo objetivo almejou: b) definir as dimensões das competências dos gestores técnico-administrativos das IFES, emergindo 4 dimensões (Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional, Competências de Gestão Comportamental, Competências de Gestão do Ambiente Organizacional e Competências de Gestão Política). E o terceiro objetivo pretendeu: c) mensurar, na percepção dos gestores, o nível de domínio e o de encorajamento das IFES em relação às competências gerenciais identificadas.

As mudanças ocorridas na esfera do trabalho propiciaram novas configurações para as organizações públicas, com destaque para as competências requeridas dos servidores, e em especial, as competências gerenciais solicitadas dos gestores, postuladas por leis e decretos. Em decorrência deste marco legal, as instituições buscaram efetivar ações para se adequar a estas exigências, sobretudo a partir de 2005.

Com base nos resultados encontrados, foi possível elaborar o quadro 11, descrevendo as competências gerenciais identificadas nos gestores públicos, alinhadas a objetivos e resultados obtidos com a expressão dessas no contexto de trabalho.

Dimensão	Competências	Objetivo	Resultado
Competências de Gestão do Desenvolvimento Institucional	Competência 1: Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais	Proporcionar ações direcionadas ao desenvolvimento do servidor	Desenvolvimento profissional e pessoal do servidor alinhado às estratégias institucionais
	Competência 2: Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos/ órgãos externos/ outras instituições federais de ensino, visando a construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.	Encontrar soluções possíveis às dificuldades institucionais	Fortalecimento das IFES enquanto instituições públicas
	Competência 3: Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.	Aumentar a qualidade dos serviços oferecidos pela organização	Satisfação e atendimento das demandas da sociedade gerando cidadania e justiça social
	Competência 4: Elaborar estratégias vinculando-as às diretrizes da organização.	Analisar os cenários organizacionais	Identificação de novas formas de interação das IFES com a sociedade e o governo
	Competência 5: Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.	Potencializar o trabalho em equipe e reduzir conflitos na equipe	Satisfação das pessoas no trabalho, compartilhamento de valores como colaboração e respeito
	Competência 6: Promover ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional	Impulsionar a participação dos servidores na elaboração de estratégias	Geração de ideias propulsoras do sucesso das diretrizes organizacionais
	Competência 7: Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade	Fortalecer a função social das Instituições Federais de Ensino	Bens públicos a serviço da sociedade

Dimensão	Competências	Objetivo	Resultado
Competências de Gestão Comportamental	Competência 1: Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades	Gerir a subjetividade do gestor e da equipe	Sentimentos de calma e harmonia necessários em momentos de estresse
	Competência 2: Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade	Interagir baseado em valores sociais e éticos	Convívio saudável e ético entre os servidores
	Competência 3: Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe	Utilizar a comunicação como ferramenta de melhoria dos processos de trabalho	Trabalho em equipe com melhor qualidade
	Competência 4: Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho	Impulsionar a participação da equipe	Liderança Democrática
Competências de Gestão do Ambiente Organizacional	Competência 1: Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho	Fomentar o desenvolvimento da flexibilidade, autonomia e responsabilidade	Adaptação às mudanças
	Competência 2: Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição	Combinar saberes (agir, fazer, ser, mobilizar recursos) alinhado às diretrizes das IFES	Profissionalismo da gestão pública

	Competência 3: Reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.	Melhorar o clima no ambiente de atuação profissional do servidor	Ambiente de trabalho com satisfação e produtivo
Dimensão	Competências	Objetivo	Resultado
Competências de Gestão Política	Competência 1: Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público	Agir guiado por valores e princípios éticos	Benefícios públicos/sociais preservados
	Competência 2: Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências	Desenvolver senso de responsabilidade nos servidores	Interesse público

Quadro 11- Alinhamento das competências, seus objetivos e resultados

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Almeja-se que os resultados desta pesquisa incentivem as IFES na elaboração de programas de formação para seus gestores. Tais programas devem se pautar no desenvolvimento gerencial, integrando saberes teórico-práticos ao ampliar o escopo de desenvolvimento e formação de competências para as práticas do âmbito público, vinculadas às áreas do desenvolvimento administrativo-acadêmico e integração universidade/sociedade fundamentados num ambiente de atuação do servidor associado a comportamentos humanos, éticos e com responsabilidade social, como também que as pós-graduações direcionem seus estudos acadêmicos ao campo da gestão pública, fomentando mais profissionalismo a essa área prioritária da vida da comunidade, na medida em que os serviços públicos representam o próprio governo em ação.

Este estudo buscou contribuir para o debate e aprofundamento acerca das competências gerenciais, em particular daquelas identificadas nos gestores públicos das IFES, bem como colaborar para o desenvolvimento das competências requeridas dos servidores na implementação das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, especificada no Decreto 5.707/06, fomentando a discussão acerca do tema. Além de permitir que os gestores refletissem acerca das suas práticas profissionais, durante o processo de coleta de dados e comunicação com esses profissionais das IFES, os diversos e-mails trocados propiciaram a troca de experiência e a necessidade dos participantes conhecerem as práticas de outros colegas, expressas na solicitação aos resultados da pesquisa.

O percurso quali-quantitativo utilizado na pesquisa possibilitou conhecer mais profundamente a realidade do trabalho dos gestores nas IFES. Também propiciou o contato com a percepção e subjetividade desses profissionais por meio do *focus group* e, posteriormente, ampliar esse conhecimento pela coleta de informações do questionário, colhendo informações dos participantes e constatando que os cenários de atuação de diferentes IFES demonstram similaridade nas dimensões identificadas neste trabalho.

Recomenda-se a realização de seminários entre essas organizações, especificamente nas áreas de gestão de pessoas, com o intuito de discutir as práticas utilizadas pelos gestores, trocar experiências e conhecimentos acerca do desenvolvimento dos servidores das IFES alinhado às estratégias propostas pela atual base legal.

A figura 08 abaixo exemplifica as 4 dimensões que compõem as competências gerenciais dos gestores públicos nas IFES.

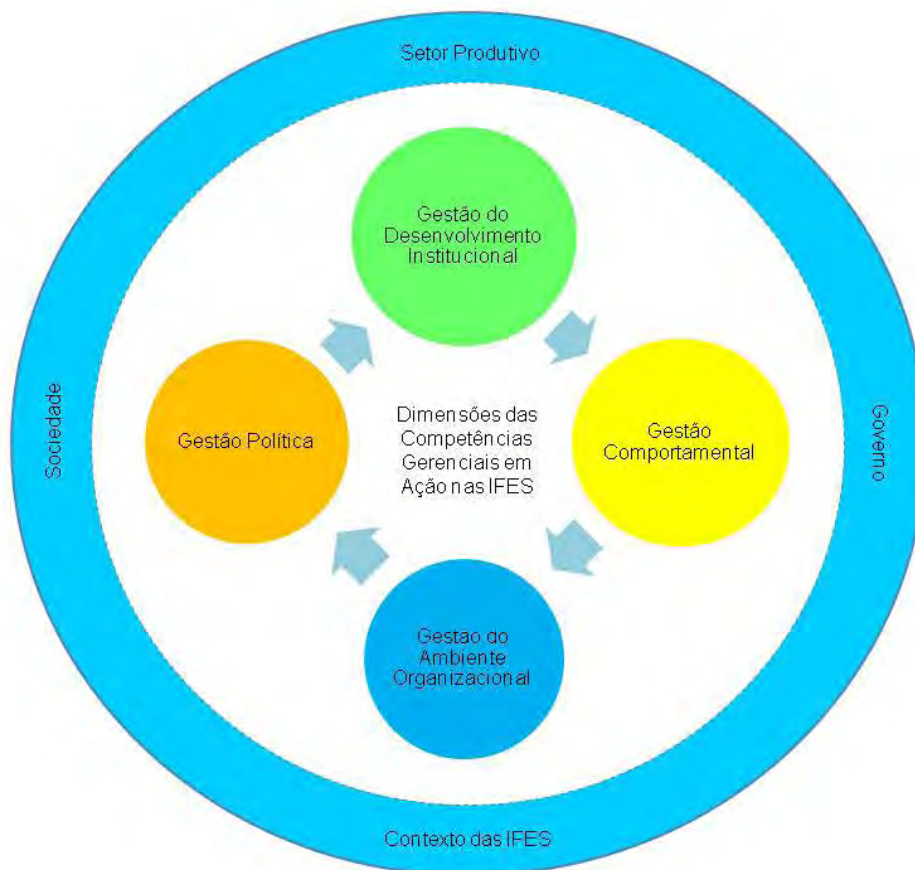


Figura 8: Dimensões das Competências Gerenciais em ação nas IFES.
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A borda externa representa o ambiente, permeado pelo governo, principalmente com políticas públicas direcionadas à educação, setor produtivo, sociedade e pelas outras IFES. Esse macro-ambiente influencia constantemente as organizações. Isso é demonstrado, na figura pela borda tracejada, como a membrana de uma célula ao realizar trocas com o meio em processo de homeostase. Desse modo, as organizações públicas têm que se adaptar constantemente a essas mudanças e transformações contemporâneas.

O segundo círculo simboliza as IFES, considerando que o âmbito da pesquisa insere-se no Nordeste. Constata-se o papel fundamental dessas instituições de

promover o desenvolvimento econômico e social desta região, balizado pelos três pilares da universidade: ensino (formando profissionais nos diversos campos do saber), pesquisa (desenvolvendo o conhecimento científico) e extensão (oferecendo serviços à população), contribuindo o trabalho do gestor na promoção da cidadania e prestação de serviços à sociedade.

A figura central abrange 4 dimensões que integram as competências gerencias, por meio das quais o desenvolvimento dos gestores encontra-se em processo de aperfeiçoamento, ou seja, caminhando para uma gestão pública cidadã e profissional.

Com base nas considerações abordadas e visando à ampliação de estudos sobre competências em ação de gestores nas organizações públicas, sugerem-se as seguintes recomendações e/ou implicações.

- ✓ Ampliar a amostra da pesquisa para outras regiões do Brasil, ou para todo o território nacional, o que possibilitaria um mapeamento mais abrangente das competências em ação desses gestores;
- ✓ Propor estudos sobre competências em ação de servidores públicos sem cargos de gestão, bem como de outros ambientes organizacionais (saúde, infraestrutura, arte, comunicação e difusão, entre outros)
- ✓ Comparar competências em ação de gestores públicos e gerentes de empresas do setor privado;
- ✓ Realizar pesquisas acerca do *link* entre aprendizagem organizacional e competências em ação no contexto público,
- ✓ Estudar as relações entre competências e outras variáveis como gênero, faixa etária e escolaridade;
- ✓ Elaborar programas de formação em gestão pública para as IFES, contemplando as especificidades das universidades enquanto organizações, podendo ser oferecidos pelo MEC, ENAP ou pela articulação de várias universidades com um núcleo de formação;

- ✓ Organizar capacitações sobre o desenvolvimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), em especial os programas estabelecidos na lei 11.091/05, visto que muitas IFES estão em estágios de implantação e desenvolvimento diferenciados, propiciando trocas e um balizamento entre estas organizações, oferecendo auxílio àquelas que se encontram em estágios iniciais e fortalecimento das que estão com os referidos programas mais desenvolvidos;
- ✓ Promover Seminários de Gestão de Pessoas modificando o modelo principal de palestras para oficinas experimentais com permuta de experiências, o que possibilitaria a troca de experiências ricas e maior proximidade e contato entre os participantes, favorecendo futuras parcerias de trabalho para dificuldades comuns;

Observa-se que o segmento técnico-administrativo das IFES encontra-se em processo de qualificação, e que a reconstrução da sua imagem profissional, em decorrência das mudanças na legislação que fomentaram um novo perfil de servidor, busca a edificação de práticas profissionais balizadas pela agregação de conhecimentos, profissionalismo e uma reconfiguração da representação do gestor público na sociedade.

Compreender as inúmeras dimensões e possibilidades de atuação dos servidores TAEs, por meio do seu desenvolvimento profissional e pessoal, remete-nos à transformação das lagartas em borboletas, livres para seguir novos voos nos ventos da gestão pública.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, Cap.7, p. 237-275.

ALVES, R. **Filosofia da ciência**: introdução ao jogo e suas regras. 15. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.

ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação estratégica em universidade: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2000.

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.

ANDRADE, M. V. M.; SANTOS, A. R. dos. **Gestão de pessoas no serviço público federal**: o caso do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, 2004, Natal. Anais... Natal: UFRN, 2004. Disponível em <http://www.www.ndc.uff.br/sobreondctext_tecnicos.asp> Acesso em 03/01/10.

ANDRADE, P. R. **Bem-estar psicológico de servidores e funcionários técnico-administrativos de institutos de ensino superior**: indicadores e antecedentes. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa Integrado de Pós-graduação em Psicologia Social na UFRN/UFPB. Natal, 2008.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. 3 ed. São Paulo: Boitempo, 2000.

BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Cap 2, p. 63-98.

BARBOSA, A. C. Q; RODRIGUES, M. A. Um Olhar Sobre os Modelos de Gestão de Competências Adotados por Grandes Empresas Brasileiras. **ENANPAD, XXIX**, 2005, Brasília-DF. CD-ROM

BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt et al. . Conceito e perspectivas de estudo nas organizações. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E; Bastos, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, Cap.2, p.24-62.

BITENCOURT, C. C. **A Gestão de Competências Gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. Tese (Doutorado em Administração)— Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, Claudia Cristina; APPLE, Heitor. **Gestão de Pessoas por Competência**: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília-DF. CD-ROM

BITENCOURT, C.C; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: Bitencourt, C.C. (Org.) **A Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, Cap. 10, p.176-195.

BORGES, A. M. C. Reforma do estado, emprego público e a precarização do mercado de trabalho. **Caderno CRH**, Salvador, v. 17, n. 41, p. 255-268, Mai/Ago, 2004.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002, cap. 7, p. 117-141.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. Tese (Doutorado em Psicologia Social). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência, **RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**, Vol. 8, n. 3, 2007, p. 32-49.

BRASIL. **Decreto-Lei 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>>. Acesso em: 04/01/10.

BRASIL. **Decreto-Lei 5.824**, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores 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: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 04/01/10.

BRASIL. **Decreto-Lei 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: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 04/01/10.

BRASIL, **Decreto-Lei 6.833/2009**, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor(a) de Atenção à Saúde do Servidor. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007_2010/2009/Decreto/D6833.htm#art9. Acesso em 26/03/2010.

BRASIL, **Decreto-Lei 5.773**, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>. Acesso em 10/11/2010.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília**. Presidência da República, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 24/03/2010.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 11.091 (PCCTAE)**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em: 04/01/10.

BRASIL, **Resolução UFPB/CONSEPE 17/2007**, de 29 de junho de 2007. Dispõe sobre o Programa de Gestão de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em Educação e dos docentes ocupantes de funções gerenciais da UFPB.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002, cap. 7 (Liderança e Gerência)

BÜNDCHEN, E. **Competências Gerenciais em Ação**: o caso do Banco do Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração)- Centro de Educação de Biguaçu. Universidade Vale do Itajaí. Biguaçu, 2006.

CAMPOS et al. . **Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que Atuam em Pró-Reitorias**: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. ENANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro- RJ. CD-ROM.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando Dias. **Contribuições da perspectiva Institucional para análise das organizações**. XXIIIENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu- PR. Disponível em http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=3411&cod_evento_edicao=3. Acesso em 10.11.2010.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre o estresse de gerentes. In: DAVEL, E. MELO, M.C.O.L.. (Org.) **Gerência em Ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial, Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 29-65.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Professions, competence and informal learning. Edward Elgar: Cheltenham, 2005. Disponível em< <http://www.google.com.br>> Acesso em 04.05.10

COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data**: complementary research strategies. London: Sage publication, 1996.

COSTA, M. S. **O sistema de relações de trabalho no Brasil**: alguns traços históricos e sua precarização atual. Revista Brasileira de Ciências Sociais – vol. 20 nº 59, outubro, 2005.

DAVEL, E. ; VERGARA S. C. (Org.) **Gestão de Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

D'AMELIO, Márcia; GODOY, Arilda Schmidt. **Competências Gerenciais: a Trajetória de Construção entre Gerentes do Setor de Saneamento**. ENANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo- SP. CD-ROM.

DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir. Brasília, UNESCO, 2003

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, G. B. et al. . Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: Dutra, J. S.; Fleury, M. T. L.; Ruas, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008, Cap.1, p. 9-30.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas. Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R.(Org.) **Competências: Conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações**. RAC, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000.

ESCOLA NACIONAL de ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Escolas de governo e gestão por competência: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

FÁVERO, M. L. A. **A universidade do Brasil: das origens à construção**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2000.

_____. Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968: **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Editora UFPR.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. et al. . **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, Parte 1, p. 11-34.

FLEURY, M. T. et al. . **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, Parte 1, p. 51-61.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial. Rio de Janeiro, p.183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. de M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage Publications, 1997.

GALVÃO, Verônica Bezerra de Araújo. **Desenvolvimento de competências gerenciais em escolas públicas do Governo do Estado da Paraíba**.147f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa. 2010.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. **Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros**: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K. ; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAIR JR, J.F., ANDERSON, R. E. TATHAM, R. L., & BLACK, W. C. **Análise Multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

HARVEY, D. **Condição Pós-moderna**. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público Brasília** 57 (2): 241-258 Abr/Jun 2006.

ISAMBERT- JAMACI, V. O apelo à noção de competência (1997). In: WOOD Jr., T. (Org.). **Gestão Empresarial**: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública**- RAP, Rio de Janeiro 38(1):137-56, Jan./Fev. 2004.

KOLB, D. A. A gestão do processo de Aprendizagem (1984). In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. Rio de Janeiro: Futura, 1997.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning**: legitimate peripheral participation. Nova York: Cambridge University Press, 1991, p. 27-43.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MACIEL, Antonia Valeria Martins; GONÇALVES. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Ministério da Educação**. II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Florianópolis, 2008. Disponível em <http://www.google.com.br/search?q=compet%C3%A2ncias+gerenciais+nas+Institui%C3%A7%C3%B5es+federais+de+ensino&hl=pt-BR&start=0&sa=N>. Acesso em 30.04.10

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MCLAUGHLIN, K.; OSBORNE, S. P.; FERLIE, E. **New Public Management**: Current trend and future prospects. London: Routledge, 2002. Disponível em <http://books.google.com.br/books>. Acesso em: 24/03/2010.

McGILL, I.; BROCKBANK, A. **The Action Learning handbook**. New York: Routledge, Cap. 1, p.11-25; Cap. 6, p. 91-106, 2004.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JR., P. H. **Administração**: Conceitos e Aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MELO, M. C. O. L. Estratégias do(s) empregados(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção dos processos de auto-regulação. In: DUTRA, J. S.(Org.) **Gestão por Competência**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**, vol. 6, n. 8, mar./apr. 1990.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE**, vol. 45, n.1, 2005.

MORIN, Edgar. O pensamento complexo, um pensamento que pensa. In: Morin, Edgar; LE MOIGNE, J. L. **A inteligência da Complexidade**. São Paulo: Peirópolis, 2000, p.198-213.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais**: investigações em psicologia social. 3 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE- eletrônica** - v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.rae.com.br/> . Acesso em 27.02.10.

NARAYANAN, V. K. ; FAHEY, L. Análise Macroambiental: compreendendo o ambiente fora do setor. In: **MBA Curso Prático de Estratégia**. São Paulo: Campus, 1999. cap. 7, p. 214-243.

NOGUEIRA, Roberto Passos. Novas Tendências Internacionais da Força de Trabalho do Setor Público: o Brasil Comparado com Outros Países. **Observatório de Recursos Humanos em Saúde** (NESP/CEAM/UnB), 2005. Disponível em: <http://www.observarh.org.br/nesc> . Acesso em 10.05.10.

NEWCOMER, Kathryn. A preparação de gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 2, p. 5-18, abr./jun. 1999.

ODERICH, C. L. **Gestão de Competências Gerenciais**: noções e processos de desenvolvimento em três empresas gaúchas. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K. ; MELLO, R.B.; SILVA. A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 325-346.

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

PARADA, Adalto Aires; ALPERSTEDT, Graziela Dias; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **Competências Individuais e o Novo Serviço Público**: os Saberes dos Secretários de Cartório de Juizados Especiais Cíveis do Estado de Santa Catarina. ENAPG, nov. 2008, Salvador- BA.. CD-ROM.

PENENGO, Miguel. O papel do gerente público no processo de mudança. **Revista do Serviço Público**. Ano 48, n.1, jan./ abr. Rio de Janeiro, 1997, p. 81-88.

PETTIGREW, Andrew M. Context and Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management studies**, v.24, n.6, p.649-670, nov. 1987.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. cap. 1, 3, 7, p. 22-48, p.61-85, p.130-155.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, Vol. 68 n. 3, may/jun. 1990.

QUINN, R. E. et al. . **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações** – uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RODRIGUES, Marco A.; SCIANNI, Marcelo Alvim; MACIEL, Ana Alice Duarte. **Estratégias metodológicas para a identificação de competências**: o caso de uma empresa de manufatura contratada. ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXIII, 2003, Ouro Preto- MG. Disponível em< http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0702_1422.pdf>. Acesso em 21.04.10

RING, P. S.; PERRY, J. L. **Strategic management in public and private organizations**: implications of distinctive contexts and constraints. The Academy of Management Review, v. 10, n. 2, 1985, p. 276-286

RUAS, R. **A Atividade Gerencial no século XXI e a formação de gestores**: alguns nexos pouco explorados. REAd – Edição 15 Vol. 6 No. 3, out 2000.

_____. Desenvolvendo Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr. M. M. (Org.)

Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, Cap. 8, p. 242-267.

_____. **Gestão por Competências:** Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia-Sp. CD-ROM.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. **Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Co-Produção do Bem Público.** XXX ANPAD, São Paulo-Sp, 2006. CD-ROM

SANTIAGO et al. . Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas universidades. **Revista Portuguesa de Educação**, vol. 16, n.01, 2003, p.75-99. Disponível em< <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/374/37416104.pdf>>. Acesso em 14.09.10.

SANTOS, Armando Cuesta. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências.** Revista de Administração, São Paulo v.36, n.2, p.25-32, abril/junho 2001.

SANTOS, M. H. C. Governabilidade, governança e capacidade governativa. **Texto para Discussão**, MARE/ENAP, Brasília, n. 11, 1996, 20 p.

SINAES – **Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior:** da concepção à regulamentação. 4. ed. ampl. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SPENDER, J. C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: Fleury, M. T. L.; Oliveira Jr., M. de M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, Parte I, p.27-49.

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2005.

SILVA, Anielson Barbosa da; REBELO, Luiza M. Bessa. **A emergência do pensamento complexo nas organizações.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.37, n.4, p.777-796, jul.-ago. 2003.

SILVA, A. B.; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K. ; MELLO, R.B.; SILVA. A. B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:** Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p.53-87.

SIMSEK, Z. Sample surveys via eletronic mail: a comprehensive perspective. **Revista de Administração de Empresas.** v. 39, n 1, p.77-83, 1999. Disponível em< <http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=20&Secao=PRODU%C3%87%C3%83O&Volume=39&Numero=1&Ano=1999>>. Acesso em 19.04.10.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, Jan./Fev. 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005 a.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005 b.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management Journal,** 5, 1984, p. 272-280.

WOOD JR., T. (Org.) **Gestão Empresarial:** o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001

APÊNDICE A – Convite para o *Focus Group*



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA— UFPB
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO— PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Campus Universitário – João Pessoa – PB
58.039-900 Fone: 3216.7454

Prezado(a) Gestor(a)(a),

O questionário, anexo, busca identificar **quais as competências em ação para os gestores públicos**, de acordo com a sua experiência e percepção, ou seja, o que você considera mais importantes para o seu trabalho, no âmbito de sua organização.

A presente pesquisa é realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal da Paraíba— UFPB, com a finalidade de subsidiar a elaboração de dissertação de mestrado sobre o tema das Competências Gerenciais no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), sob a orientação do professor Dr. Anielson Barbosa da Silva.

Não é necessário identificar-se. Sua resposta é anônima. É muito importante sua reflexão ao responder às questões. Suas respostas devem expressar exatamente o que você julga essencial na sua prática profissional. Não existem respostas certas ou erradas.

Os resultados deste estudo objetivam propor alternativas que possibilitem a formação e o desenvolvimento dos gestores, colaborando na adequação ao perfil sugerido para a gestão de pessoas no serviço público federal.

Agradeço imensamente o seu apoio e colaboração e coloco-me à sua disposição para quaisquer esclarecimentos por intermédio do e-mail (alinelucenapsi@yahoo.com.br)

Atenciosamente,

Aline Lucena Costa Pereira

Aluna do Mestrado em Administração— PPGA/UFPB
Psicóloga e Servidora Pública da UFPB

Anielson Barbosa da Silva

Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração— PPGA/UFPB
Especialista na Avaliação de cursos e de instituições do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Autor de artigos e livros na área de Gestão de Pessoas, Metodologia da Pesquisa, Competências e Aprendizagem.

APÊNDICE B- Dados sócio-demográficos do *focus group*

Conforme os dados, no que diz respeito ao **gênero**, 57,14% pertencem ao gênero masculino, enquanto 42,85% ao feminino, demonstrando uma diferença de apenas 14,29% entre homens e mulheres na ocupação dos cargos gerenciais no serviço público. Isso demonstra um equilíbrio, pela forma de ingresso e desenvolvimento destes servidores até ocuparem os cargos de gestão. Esses resultados demonstram uma tendência crescente do gênero feminino na ocupação dos postos de trabalho tanto no setor público quanto privado, e um aumento do nível de escolaridade das mulheres.

Em relação à **idade**, desses profissionais foram distribuídos em 10 faixas etárias. A faixa 46-50 anos representou a grande maioria: 53,36% dos gestores encontram-se nessa etapa de vida. Logo em seguida, a faixa 51-55 anos, que agrupou 23,80%, refletindo que os gestores concentram-se na maturidade, provavelmente pela qualificação e experiência exigidas para o exercício do cargo. No que se refere ao **estado civil**, a maioria dos entrevistados encontram-se casados, separados ou divorciados, refletindo o ciclo de maturidade dos gestores participantes do estudo.

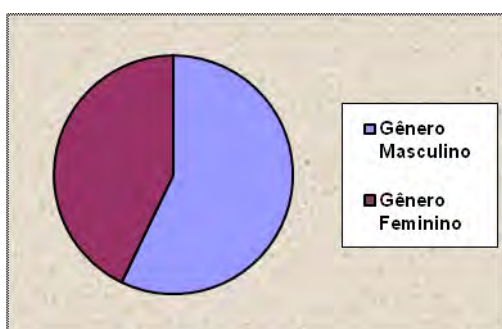


Gráfico- Gênero *Focus*

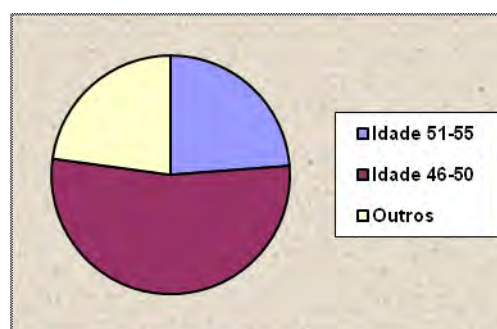


Gráfico- Idade *Focus Group*

Na estrutura dos 11 **cargos** ocupados pelos profissionais, 08 configuram-se como de nível superior, nas áreas de saúde (Enfermeiro, Psicólogo), ciências humanas (Assistente, Tec. Ass. Educacionais), ciências sociais (Administração, Contabilidade), e tecnologia (Engenheiro). Dois (02) cargos classificaram-se como de nível médio (Assistente em Administração, Técnico em Contabilidade) e 03 como de nível fundamental (Auxiliar em Administração, Motorista e Vigilante).

É válido ressaltar que a **escolaridade** descrita se refere à pessoa e não ao cargo. Quase a totalidade dos gestores apresentaram um ou mais níveis de escolaridade acima daquele exigido para o cargo. Três (03) participantes apenas (01 Tec. Contabilidade, 01 Engenheiro e 01 Contador) detinha a escolaridade exigida para o cargo. Todos os demais, possuíam níveis acima do requisito mínimo. Exemplo: muitos Assistentes em Administração possuíam especialização, enquanto outros ocupantes de cargos de nível superior eram portadores de mestrado. Nesse quesito da escolaridade, a maioria dos gestores apresentou nível de graduação e especialização: 63% nos dois níveis, e 16,8% nível de mestrado, demonstrando uma elevação na busca pela qualificação formal, o que tem sido incentivado pelos programas federais de desenvolvimento de pessoal. Portanto, o pertencimento ao cargo não representa o domínio com aptidão do desempenho das suas atribuições, na medida em que, na lógica das competências, a formação educacional representa apenas um dos eixos, devendo também serem observadas a biografia social e a experiência profissional (LE BOTERF, 2003).

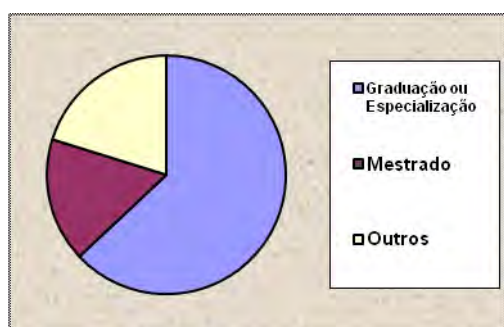


Gráfico- Escolaridade *Focus Group*

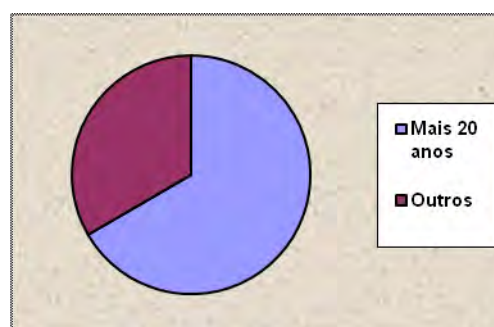


Gráfico- Tempo de serviço *Focus Group*

O **tempo na instituição** demonstra que muitos gestores (66,64%) apresentam mais de 20 anos na organização, estando adaptados à estrutura de trabalho e cultura, mantendo um vínculo profissional duradouro que, provavelmente, se estenderá até a aposentadoria.



UFPB
PPGA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA— UFPB
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO— PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Campus Universitário – João Pessoa – PB
58.039-900 Fone: 3216.7454

Questionário utilizado no Focus Group

O Focus Group tem como objetivo identificar as competências gerenciais presentes nos gestores técnico-administrativos das universidades federais do Nordeste brasileiro.

Instituição: _____

Cargo: _____

Função exercida: _____

E-mail: _____

Sexo: ()Feminino ()Masculino

Faixa etária: ()18-25 anos

()26-30 anos

()31-35 anos

()36-40 anos

()41-45 anos

()46-50 anos

()51-55 anos

()56-60 anos

()61-65 anos

()66-70 anos

Estado civil:

() Solteiro(a) () Casado(a)

() Separado(a)/Divorciado(a) () Viúvo(a)

Escolaridade:

() 2º grau/ curso técnico(área): _____

() Graduação (área): _____

() Especialização _____

() Mestrado (área): _____

() Doutorado (área): _____

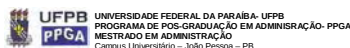
Tempo na instituição:

() 01 a 05 anos () 06 a 10 anos

() 11 a 15 anos () 21 a 25 anos

() 26 a 30 anos () 30 a 35 anos

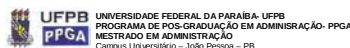
APÊNDICE C- Apresentação para a condução do *focus group*



Competências Gerenciais

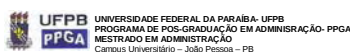
Sejam Bem-Vindos(as)!!!

O objetivo desta pesquisa é **identificar as competências gerenciais** dos gestores nas universidades federais do nordeste brasileiro.



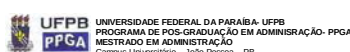
O Serviço Público Federal vem se adaptando as **mudanças ocorridas na gestão de pessoas**, a partir dos anos 90 são visíveis estas transformações nas instituições públicas.

Inovar seus processos de trabalho, capacitar e desenvolver permanentemente seus servidores, e vinculá-los aos objetivos organizacionais visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários são diretrizes observadas neste novo cenário.



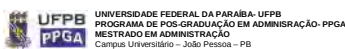
Foram instituídos diversos decretos e leis no âmbito das Instituições Federais de Ensino/IFES.

(Lei 11.091/05/PCCTAE, 10.861/04/SINAES, Decretos 5.707/06, 5.824/06 e 5.825/06), estes "artefatos visíveis" (leis, decretos e resoluções) estabelecem diretrizes para o desenvolvimento da gestão de pessoas no serviço público.



As informações desta pesquisa serão colhidas através do **focus group**, que consiste em uma técnica utilizada na pesquisa qualitativa, na qual utiliza-se a discussão entre vários participante, visando compreender **como pensam, sentem e agem em relação a um tema**.

As discussões são coordenadas por um moderador que deve facilitar a sessão e ajudar o grupo a interagir.

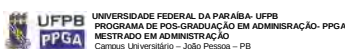


Para Bitencourt (2004) as competências podem ser compreendidas como

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

De acordo com Zarifian (2001),

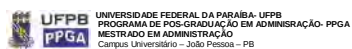
"A competência é um **entendimento prático de situações** que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações".



Quais as **competências desejáveis** nos gestores públicos em relação a **conhecimentos**?

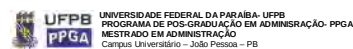


APÊNDICE C- Apresentação para a condução do *focus group* (continuação)



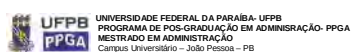
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ- UFPA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO- PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Campus Universitário – João Pessoa – PB

Quais as **competências desejáveis** nos gestores públicos em relação as ao **comportamento** e interação social ?



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ- UFPA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO- PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Campus Universitário – João Pessoa – PB

Quais as **competências desejáveis** nos gestores públicos em relação a questões **funcionais**, como os processos de trabalho e a gestão da complexidade?



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ- UFPA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO- PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Campus Universitário – João Pessoa – PB

Quais as **competências desejáveis** nos gestores públicos em relação a ética e valores?



Obrigada pela sua contribuição e participação!!!



APÊNDICE D- Questionário utilizado na coleta de dados

Grupo de Questões: Nível de Domínio e Encorajamento

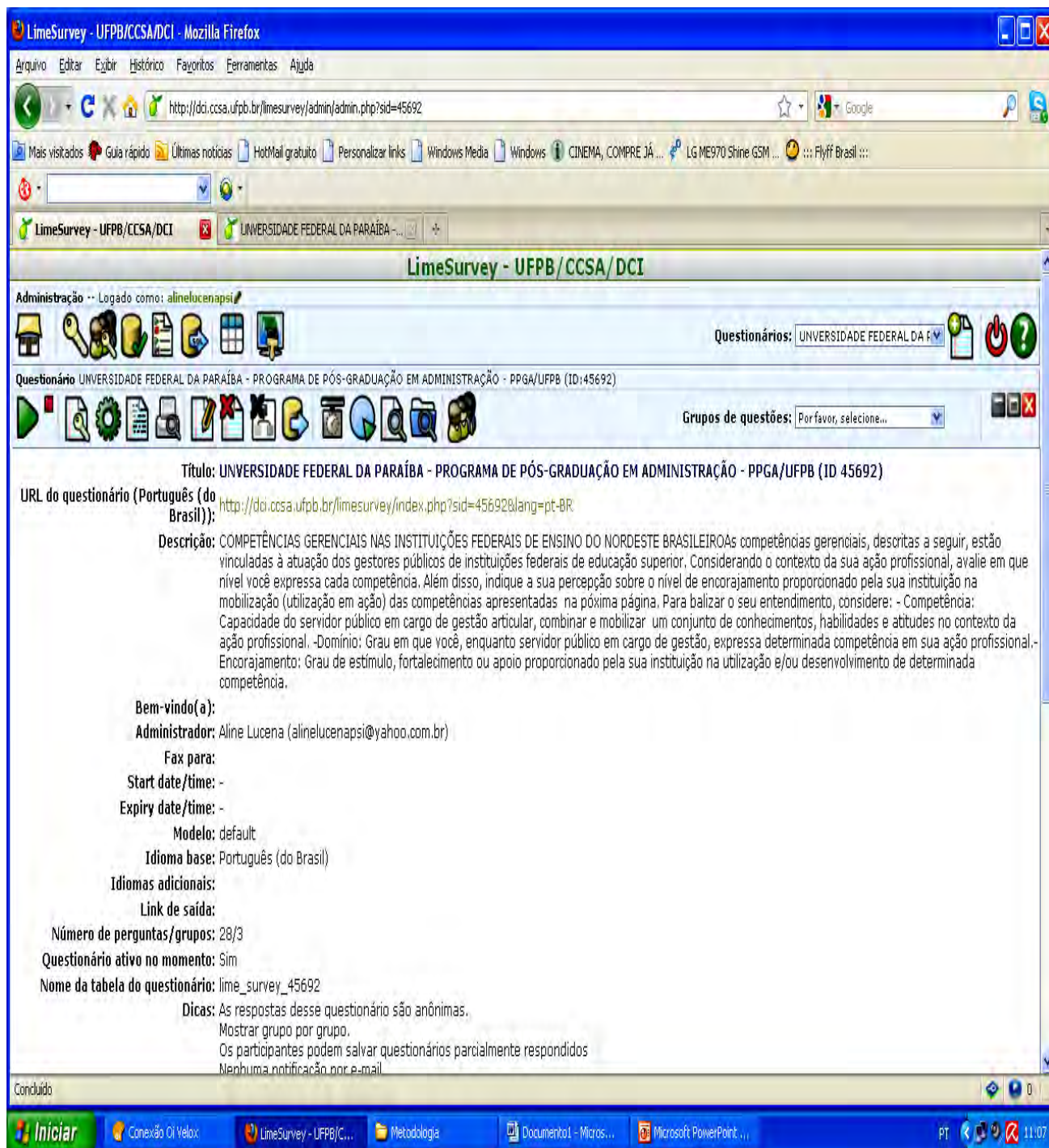
1. Executo as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.
2. Mobilizo atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.
3. Reconheço com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.
4. Pratico os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público.
5. Elaboro estratégias, a partir da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que trabalho.
6. Gerencio as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.
7. Estimulo os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.
8. Estabeleço relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.
9. Identifico aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.
10. Promovo ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional.
11. Assumo a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.
12. Estimulo a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.
13. Mantenho o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades.
14. Utilizo a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.
15. Elaboro, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais.

16. Realizo atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.
17. Estabeleço parcerias cooperativas com setores internos/órgãos externos/outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.
18. Relate situações e/ou experiências em que você expressou uma das competências descritas nas questões 01 a 17 ou em que sua instituição incentivou a expressão ou o desenvolvimento desta competência.

Grupo de Questões: Sócio-Demográficas

1. Instituição em que trabalha
2. Nível do Cargo exercido
3. Escolaridade
4. Faixa Etária
5. Estado Civil
6. Gênero
7. Tempo na Instituição

Lay out do Lime Survey, site onde o questionário ficou hospedado na internet
<http://dci.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?sid=45692>



Lay out do Lime Survey, site onde o questionário ficou hospedado na internet
<http://dci.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?sid=45692>

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPA - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://dci.ccsa.ufpb.br/limesurvey/index.php?token=alinepereira&sid=45692&lang=pt-BR

LimeSurvey - UFPA/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências - NAC

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO DO NORDESTE BRASILEIRO

As **competências gerenciais**, descritas a seguir, estão vinculadas à atuação dos gestores públicos de instituições federais de educação superior. Considerando o contexto da sua ação profissional, avalie em que **nível você expressa cada competência**. Além disso, indique a sua percepção sobre o **nível de encorajamento proporcionado pela sua instituição** na mobilização (utilização em ação) das competências apresentadas na próxima página. Para balizar o seu entendimento, considere:

- **Competência:** Capacidade do servidor público em cargo de gestão articular, combinar e mobilizar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto da ação profissional.
- **Domínio:** Grau em que você, enquanto servidor público em cargo de gestão, expressa determinada competência em sua ação profissional.
- **Encorajamento:** Grau de estímulo, fortalecimento ou apoio proporcionado pela sua instituição na utilização e/ou desenvolvimento de determinada competência.

Há 28 perguntas no questionário.

Uma observação sobre privacidade
 O questionário é anônimo.
 O registro salvo de suas respostas não contém nenhuma informação de identificação a seu respeito, salvo se alguma pergunta do questionário a tenha pedido expressamente. Se você respondeu a um questionário que utilizava código de identificação para lhe permitir acessar, pode ter certeza que esse código não foi guardado com as respostas. O código de identificação é gerenciado num banco de dados separado e será atualizado apenas para indicar se você completou ou não a pesquisa. Não é possível relacionar os códigos de identificação com as respostas do questionário.

Carregar questionário não concluído

Próximo >>

[Sair e limpar questionário]

Concluído

Iniciar Conexão Oi Velox UNIVERSIDADE FEDE...

PT 11:29

Questionário utilizado na coleta de dados via web Nível de Domínio e Encorajamento (Questões 1 e 2)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://do.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=3

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA... UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA...

1. Executo as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

? Atenção!!!

1) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE DOMÍNIO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** você expressa a Competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número **DEZ** você se posicionar, **MAIS** você expressa a Competência em sua ação profissional.

2) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE ENCORAJAMENTO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número **DEZ** você se posicionar, **MAIS** a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.

Concluído

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documental - Micros...

PT 11:55

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://do.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=6

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA... UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA...

2. Mobilizo atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

?

Concluído

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documental - Micros...

PT 11:57

Questionário utilizado na coleta de dados via web Nível de Domínio e Encorajamento (Questões 3 e 4)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://do.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&sid=45692&qid=10

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA... UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA...

3. Reconheço com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Concluído

Iniciar Conexão O! Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 11:58

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://do.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&sid=45692&qid=19

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA... UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA...

4. Pratico os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Atenção!!

1) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE DOMÍNIO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** você expressa a Competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número **DEZ** você se posicionar, **MAIS** você expressa a Competência em sua ação profissional.

2) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE ENCORAJAMENTO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número **DEZ** você se posicionar, **MAIS** a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.

Concluído

Iniciar Conexão O! Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:00

Questionário utilizado na coleta de dados via web Nível de Domínio e Encorajamento (Questões 5 e 6)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=8

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Concluído

5. Elabore estratégias, a partir da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que trabalha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

?

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:01

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=11

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Concluído

6. Gerencio as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

?

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:02

Questionário utilizado na coleta de dados via web Nível de Domínio e Encorajamento (Questões 7 e 8)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=12

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA... UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA...

7. Estimulo os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processo de trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

? Atenção!!!

1) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE DOMÍNIO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** você expressa a Competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número **DEZ** você se posicionar, **MAIS** você expressa a Competência em sua ação profissional.

2) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE ENCORAJAMENTO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número **DEZ** você se posicionar, **MAIS** a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.

Concluido

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:06

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=13

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA... UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA...

8. Estabeleço relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

?

Concluido

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:06

Questionário utilizado na coleta de dados via web Nível de Domínio e Encorajamento (Questões 9 e 10)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://do.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=2

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

9. Identifico aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Concluído

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:08

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://do.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=14

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

10. Promovo ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de idéias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Atenção!!

1) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE DOMÍNIO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** você expressa a Competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número **DEZ** você se posicionar, **MAIS** você expressa a Competência em sua ação profissional.

2) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE ENCORAJAMENTO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número **DEZ** você se posicionar, **MAIS** a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.

Concluído

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:10

Questionário utilizado na coleta de dados via web Nível de Domínio e Encorajamento (Questões 11 e 12)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=15

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

11. Assumo a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

?

Concluído

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:10

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=18

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

12. Estimulo a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

?

Concluído

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:11

Questionário utilizado na coleta de dados via web Nível de Domínio e Encorajamento (Questões 13 e 14)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=16

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

13. Mantenho o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Atenção!!!

1) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE DOMÍNIO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** você expressa a Competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número **DEZ** você se posicionar, **MAIS** você expressa a Competência em sua ação profissional.

2) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE ENCORAJAMENTO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número **DEZ** você se posicionar, **MAIS** a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.

Concluído

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:12

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=17

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

14. Utilizo a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

?

Concluído

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:12

Questionário utilizado na coleta de dados via web Nível de Domínio e Encorajamento (Questões 15 e 16)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=5

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

15. Elabore, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado as estratégias institucionais.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

?

Concluído

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:13

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=4

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

16. Realize atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

?

Atenção!!

1) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE DOMÍNIO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS você expressa a Competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, MAIS você expressa a Competência em sua ação profissional.

2) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE ENCORAJAMENTO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, MAIS a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.

Concluído

Iniciar Conexão OI Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:13

Questionário utilizado na coleta de dados via web Nível de Domínio e Encorajamento (Questões 17 e 18)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://do.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=20

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

17. Estabeleço parcerias cooperativas com setores internos/órgãos externos/outras instituições federais de ensino, visando a construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nível de Domínio da Competência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de Encorajamento da IFE	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

?

Concluído

Iniciar Conexão O'Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:14

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://do.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=67

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Relate situações e/ou experiências em que você expressou uma das competências descritas nas questões 01 a 17 ou em que sua instituição incentivou a expressão ou o desenvolvimento desta competência.

Concluído

Iniciar Conexão O'Velox UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 12:14

Questionário utilizado na coleta de dados via web

Dados sócio-demográficos (Questões 1 e 2)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&sid=45692&qid=60

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Instituição que trabalha:

Escolha uma das seguintes respostas:

Selecione...

Selecione...

Universidade Federal do Maranhão-UFMA
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão- IFMA
Universidade Federal do Piauí- UFPI
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí- IFPI
Universidade Federal de Alagoas-UFAL
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas- IFAL
Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte-IFRN
Universidade Federal de Pernambuco-UFPE
Universidade Federal Rural de Pernambuco-URPE
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco-IFPE
Universidade Federal da Paraíba-UFPB
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba-IFPB
Universidade Federal do Ceará-UFC
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará-IFCE
Universidade Federal de Sergipe-UFS
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe-IFS
Universidade Federal da Bahia-UFBA
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia-IFBA

Concluído

Iniciar Conexão O Velez... UNIVERSIDADE FEDE...

PT 18:33

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&sid=45692&qid=61

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Nível do Cargo exercido

Escolha uma das seguintes respostas:

Selecione...

Selecione...

Nível Superior
Nível Médio
Nível Fundamental

Concluído

Iniciar Conexão O Velez... UNIVERSIDADE FEDE... Document1 - Micros...

PT 18:35

Questionário utilizado na coleta de dados via web

Dados sócio-demográficos (Questões 3 e 4)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&sid=45692&qid=65

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

***Escolaridade**

Escolha uma das seguintes respostas:

Selecione...

Selecione...

2º grau/ curso técnico

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Concluído

Iniciar

Conexão Oi Velox

UNIVERSIDADE FEDE...

Documentos - Micros...

DISSERTAÇÃO De leg...

PT

18:55

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&sid=45692&qid=62

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

***Faixa Etária**

Escolha uma das seguintes respostas:

Selecione...

Selecione...

18-25 anos

26-30 anos

31-35 anos

36-40 anos

41-45 anos

46-50 anos

51-55 anos

56-60 anos

61-65 anos

66-70 anos

Concluído

Iniciar

Conexão Oi Velox

UNIVERSIDADE FEDE...

Documentos - Micros...

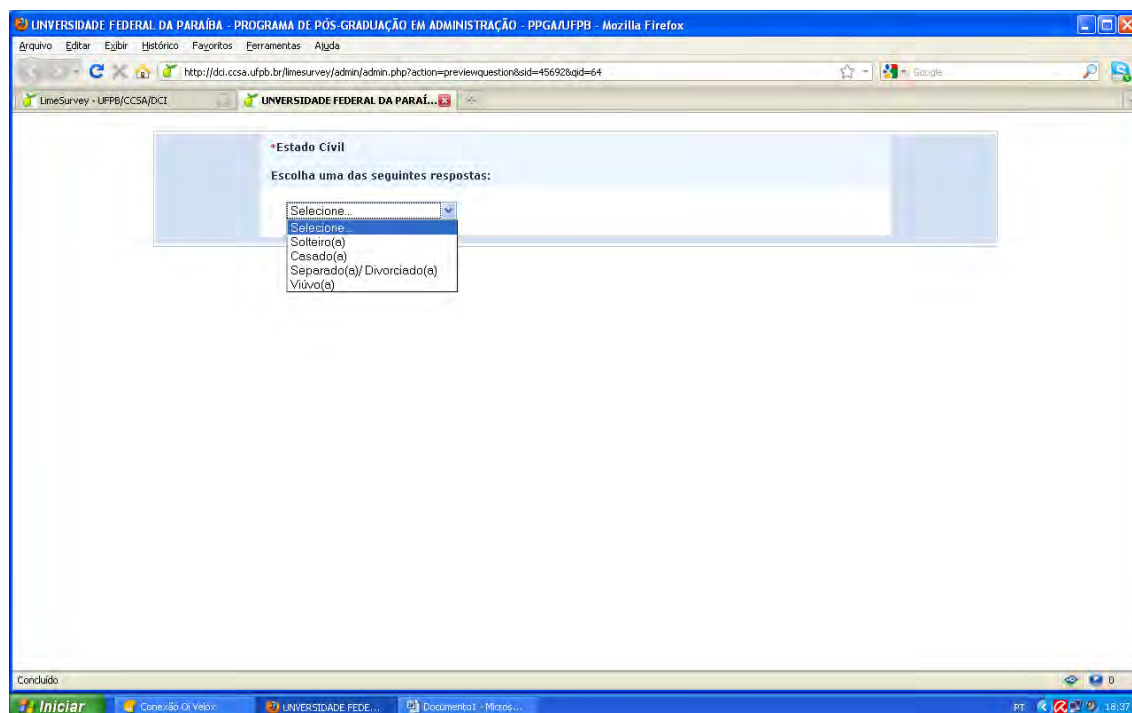
DISSERTAÇÃO De leg...

PT

18:36

Questionário utilizado na coleta de dados via web

Dados sócio-demográficos (Questões 5 e 6)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&sid=45692&qid=64

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

***Estado Civil**

Escolha uma das seguintes respostas:

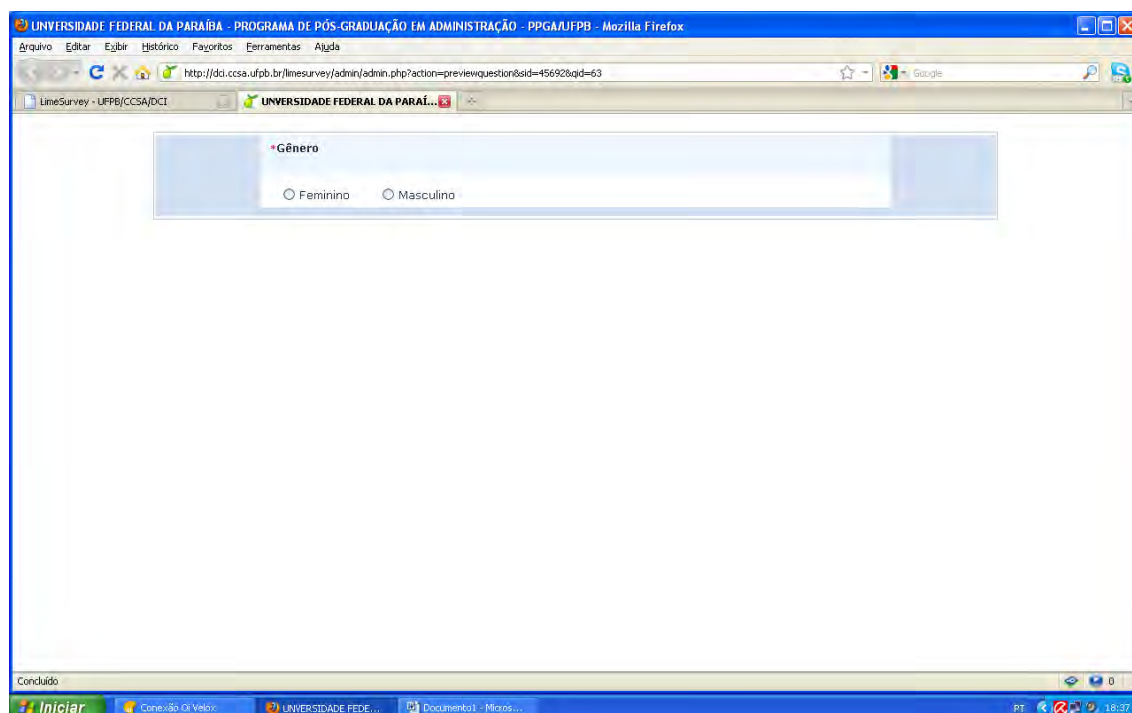
Selecione...

- Selecione...
- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Separado(a)/ Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Concluído

Iniciar Conexão O Veloz UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 18:37



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&sid=45692&qid=63

LimeSurvey - UFPB/CCSA/DCI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

***Gênero**

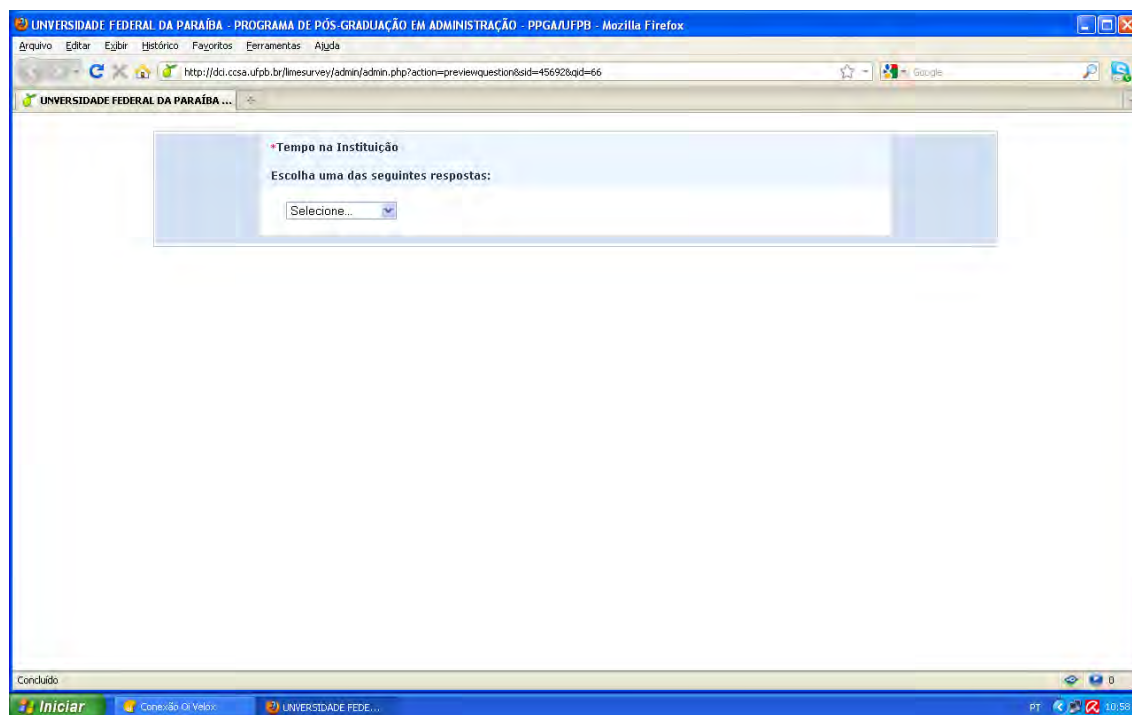
☐ Feminino ☐ Masculino

Concluído

Iniciar Conexão O Veloz UNIVERSIDADE FEDE... Documento1 - Micros...

PT 18:37

Questionário utilizado na coleta de dados via web Dados sócio-demográficos (Questão 7)



The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window with the title "UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA/UFPB". The address bar displays the URL "http://da.ccsa.ufpb.br/limesurvey/admin/admin.php?action=previewquestion&id=45692&qid=66". The survey content is displayed in a light blue box with the following text:

*Tempo na Instituição
Escolha uma das seguintes respostas:

Seleciona...

The browser's status bar at the bottom shows "Concluído" and the taskbar includes icons for "Iniciar", "Conexão Oi Velox", and "UNIVERSIDADE FEDE...". The system clock in the bottom right corner indicates "PT 10:58".