

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL**

ELISANETH INACIA FERREIRA DE ARAUJO

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR DE UNIDADE SETORIAL:
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
(UFMS)**

CAMPO GRANDE/MS

2018

ELISANETH INACIA FERREIRA DE ARAUJO

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR DE UNIDADE SETORIAL:
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
(UFMS)**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva

CAMPO GRANDE/MS

2018

FICHA BIBLIOGRÁFICA

ARAÚJO, Elisabeth Inácia Ferreira de. **Mapeamento de Competências do Diretor de Unidade Setorial: estudo de caso na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MS, 2018.

É concedida à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

ELISANETH INACIA FERREIRA DE ARAUJO

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR DE UNIDADE SETORIAL:
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
(UFMS)**

Este Trabalho de Conclusão Final foi apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS).

Prof. Dr. Elcio Benini

Coordenador do Profiap/UFMS

Apresentado à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva

(UFMS – Naviraí/MS)

Orientador

Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo

(UFMS – Campo Grande/MS)

Membro Interno

Prof. Dra. Sibelly Resch

(UFMS – Externo/MS)

Membro Externo

Onipotente e bom Senhor
A ti a honra, glória e louvor!
Todas as bênçãos de ti nos vêm
E todo o povo te diz: amém!

Zé Vicente (Cântico das Criaturas)

AGRADECIMENTOS

Deus, o Onipotente, foi quem me trouxe forças, foi quem gritou no meu ouvido: Vai, gurria, você consegue! Nunca te deixei na mão! Para essa conquista, pus no seu caminho um grande orientador e amigo. - E eu acreditei. Muitas Ave-Marias foram rezadas, também. Por isso, estou aqui. Finalizando esta dissertação.

Agradeço, então, ao Prof. Marco que, com uma segurança que não me era peculiar, sempre dizia para ficar tranquila que, no final, tudo daria certo. E eu, mesmo no desespero, acreditei.

Aos meus pais, Amâncio e Yolanda, que, “lá de cima”, tenho certeza, estão felizes com a minha alegria por ter concluído essa experiência árdua, porém, gratificante.

Aos diretores das Unidades Setoriais da UFMS que, com muito carinho e dedicação, atenderam ao meu convite para participar desta pesquisa. Com a realização das entrevistas, tive a oportunidade de conhecê-los melhor e aumentar o respeito e a admiração por cada um.

Agradeço, também, à diretora da Fadir, Prof^a Dr^a Ynes da Silva Félix, que sempre manifestou apoio, crendo que este estudo traria grandes contribuições para a Instituição.

A todos os professores desse Mestrado em Administração Pública, que nos proporcionaram o aprendizado e reacenderam em nós o desejo de irmos sempre além das pesquisas científicas.

A todos os colegas, companheiros de incansáveis apresentações de atividades nas aulas. Também àqueles que, a cada trabalho apresentado, diziam: mais um a menos (Davidson e Murilo).

À banca examinadora, composta pelos Prof. Dr. Marco Antonio Costa da Silva, Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo e Prof^a Dr^a Sibelly Resch, que contribuiu, significativamente, na elaboração e conclusão deste TCF.

Aos meus amados filhos, Renan Ferreira de Araujo e Loreany Ferreira de Araújo. Essas duas criaturinhas estudiosas, íntegras e dignas de todo o meu orgulho. Deles vieram a sustentação para eu seguir em frente e a certeza de bons resultados nesta pesquisa.

RESUMO

As organizações e instituições públicas no Brasil estão passando por importantes transformações na sua forma de gestão migrando de um modelo estritamente legalista e burocrático para uma perspectiva gerencial. Muitos fatores têm gerado esse contexto de mudança, buscando principalmente utilizar melhor os recursos e aumentar a eficiência e eficácia para entregar serviços mais qualificados aos cidadãos. Esse modelo de gestão pública gerencial vem sendo utilizado também nas Universidades Públicas Federais que têm sido cobradas a entregar mais resultados a sociedade. A gestão por competência tem sido uma das estratégias de gestão de pessoas capaz de capacitar o setor público a dar respostas mais qualificadas às demandas atuais. Nesta linha de consideração, o presente estudo teve como objetivo mapear as competências necessárias à atuação do diretor de unidade setorial em seu mandato frente à Direção de um campus ou faculdade. A pesquisa é de natureza qualitativa com a realização de estudos de casos. Os dados foram coletados com utilização de duas fontes: documentos e entrevistas semiestruturadas. Os resultados da pesquisa evidenciam que que na UFMS as competências definidas são voltadas, em sua maioria, para os aspectos técnicos, dando-se menos relevância, formalmente, às competências gerenciais.

Palavras-chave: Diretores de Unidades Setoriais. Gestão por competências. UFMS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: UFMS no início de suas atividades	12
Figura 2: Organograma atual da UFMS	20
Figura 3: Modelo de Gestão por Competências.....	25
Figura 4: Tipologia de Competências segundo o Sistema de Capacitação	34
Figura 5: Modelo de Gestão da Capacitação por Competências e Procedimentos Funcionais	36
Figura 6: Modelos de Competências Profissionais do Professor de Ensino Superior	37
Figura 7: Competências Transversais Governamentais, segundo o Sistema de Capacitação	50
Figura 8: Competências Individuais Técnicas dos DUS	58

LISTA DE SIGLAS

BSE	Boletim de Serviços
CCBS	Centro de Ciências Biológicas da Saúde
CCET	Centro de Ciências Exatas e Tecnologia
CCHS	Centro de Ciências Humanas e Sociais
COAC	Coordenação de Gestão Acadêmica
COAD	Coordenação Administrativa
COUN	Conselho Universitário
CPAN	Campus de Corumbá
CPAQ	Campus de Aquidauana
CPAR	Campus de Paranaíba
CPBO	Campus de Bonito
CPCS	Campus de Chapadão do Sul
CPCX	Campus de Coxim
CPDO	Campus de Dourados
CPNA	Campus de Nova Andradina
CPNV	Campus de Naviraí
CPPP	Campus de Ponta Porã
CPTL	Campus de Três Lagoas
DASP	Departamento de Administração do Setor Público
DUS	Diretor de Unidade Setorial
EC	Emenda Constitucional
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAN	Faculdade de Escola de Administração e Negócios
FAALC	Faculdade de Artes, Letras e Educação
FACFAN	Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição
FACH	Faculdade de Ciências Humanas
FACOM	Faculdade de Computação
FADIR	Faculdade de Direito

FAED Faculdade de Educação

FAENG Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia

FAMED Faculdade de Medicina

FAMEZ Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia

FAODO Faculdade de Odontologia

GPC Gestão por Competências

ICBCG Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande

INBIO Instituto de Biociências

INFI Instituto de Física

INISA Instituto Integrado de Saúde

INMA Instituto de Matemática

INQUI Instituto de Química

MAPA Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MPOG Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NHU Núcleo de Hospital Universitário

NTI Núcleo de Tecnologia da Informação

PDI Plano de Desenvolvimento Institucional

PNDP Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PRAD Pró-Reitoria de Administração

PREAE Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis

PROADI Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura

PROAES Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

PROECE Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte

PROGEP Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROGRAD Pró-Reitoria de Graduação

PROINFRA Pró-Reitoria de Infraestrutura

PROPLAN Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças

PROPP Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação

RBV *ResourceBased View*

TCF Trabalho de Conclusão Final

UEMT Universidade Estadual de Mato Grosso

UFGD Universidade Federal da Grande Dourados

UFMS Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	Diagnóstico da Situação Problema.....	12
1.2.	Objetivos	14
1.2.1.	Objetivo Geral	14
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	14
1.3.	Justificativas para Realização do Estudo.....	15
1.4.	Caracterização da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	15
2.	REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1	Gestão por Competências – do Privado ao Público.....	21
2.2	Gestão por Competências na Administração Pública	26
2.3	Modelo de Gestão por Competências na Administração Pública	32
2.4	Especificidades da Gestão por Competência nas Unidades Setoriais das Universidades Federais	36
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1.	Desenho da Pesquisa	42
3.2.	A Escolha dos Sujeitos.....	43
3.3.	Instrumentos para a Coleta dos Dados	44
3.4.	Procedimentos para Análise de Dados	45
4.	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
4.1	Breve Caracterização da Amostra	46
4.2	A Atuação dos Diretores de Unidades Setoriais na UFMS	46
4.3	As Competências Transversais Governamentais – a percepção dos DUSs.....	49
4.4	A UFMS e as Atribuições do Diretor de Unidade Setorial – Competências Técnicas	56
4.5	A UFMS e as Atribuições do Diretor de Unidade Setorial – Competências Gerenciais.....	59
4.6	A O Desenvolvimento de Competências do DUS – Algumas considerações e sugestões....	62
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS	67

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, o campo teórico sobre gestão de instituições públicas tem passado por importantes transformações, evidenciando a busca por reforma do Estado Brasileiro (GUIMARÃES, 2000). Trata-se de um movimento que tem como premissa principal modernizar o modelo de gestão, com o objetivo de aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos por organizações públicas.

Do ponto de vista das organizações privadas, esse processo de mudança é alavancado por inúmeros fatores que, sobretudo, demandam uma forma de organização mais orgânica e flexível de gestão, condição essa, necessária para fazer frente ao contexto de mudanças frequentes do ambiente organizacional.

É fato que o ambiente das organizações produtivas apresenta características mais adequadas para a produção de mudanças, principalmente via inovação (produto, processo, de marketing e gestão) que tornam as empresas mais competitivas, com condições de sobreviver e alcançar maior êxito nos negócios. Já no ambiente público, o processo de mudanças apresenta características distintas do setor privado, níveis de complexidade elevados, característicos do aparato público (legislação, burocracia, lentidão do processo decisório e de realização operacional), dentre outros fatores.

Conforme destacou Bergue (2011, p. 15) o Estado brasileiro está sob tensão, isso pela influência de um novo paradigma mundial chamado de “a nova gestão pública”, que estabelece mecanismos mais modernos de gestão, rompendo com um modelo mais burocrático, patrimonialista, para um modelo gerencial, onde as práticas e os resultados são importantes para o alcance da satisfação do cidadão. O fato é que o setor público tem sido duramente questionado por conta de sua ineficiência na prestação de serviços ao cidadão, ao mesmo tempo em que os diversos setores da sociedade demandam por mais, melhores e diferenciados serviços.

Nesse contexto, o campo da administração tem recebido influências importantes do prisma teórico-prático do modelo gerencial utilizado no setor produtivo que estão ampliando seus limites, principalmente do ponto de vista da gestão e dos seus mecanismos. Conforme destacou Janissek et al. (2017) esse movimento tem impactado a gestão pública em todos os seus segmentos e instituições e isso a obriga a melhorar as práticas.

O discurso de uma gestão pública mais gerencial também se faz presente nas universidades públicas federais. Em tese, a Universidade constitui um *locus* apropriado para estar na vanguarda das mudanças que, em muitos casos, são produzidas também dentro dos

seus muros, que ao mesmo tempo, são instituições com estruturas anacrônicas. (VIEIRA; VIEIRA, 2003)

Não obstante as inúmeras possibilidades de se gerar mudanças no ambiente público, a gestão por competências tem ganhado destaque na administração pública como referencial capaz de promover mudanças em suas estruturas e processos. (BERGUE, 2011)

Em relação à política pública para desenvolvimento de pessoal, o decreto 5.707/06 dispõe que gestão por competências é “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. (BRASIL, 2006, p.1). Desta forma, o objeto de pesquisa do Trabalho de Conclusão Final (TCF) é a utilização da noção de competência no setor público, mais especificamente nas Unidades Setoriais da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

1.1. Diagnóstico da Situação Problema

No ano de 2006, foi instituída pelo decreto 5.507, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) que atribuía a devida relevância à formação e desenvolvimento dos servidores públicos como uma das condições para atendimento às demandas relacionadas à prestação com qualidade de serviços públicos. (BRASIL, 2006)

Nas organizações públicas, a gestão por competências foi instituída pelo Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. O decreto do Governo Federal trouxe como premissa a adequação das competências dos servidores às reais necessidades das instituições públicas. A gestão por competências foi alçada à condição de instrumento de gestão capaz de dar conta dessa capacitação. (BERGUE, 2010; BERGUE, 2011; BRASIL, 2006)

O que se observa é que o conceito de competências se posiciona de forma central, norteando a discussão sobre desenvolvimento de servidores públicos, sendo o aspecto principal dos modelos estratégicos de gestão de pessoas. Entretanto, entre a determinação de adoção do entendimento de competência pelos órgãos públicos e a sua utilização pelas Universidades Federais, ainda existe um longo caminho a percorrer, mesmo passados onze anos da criação do decreto que instituiu o sistema de gestão por competências.

No caso da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, a adoção da gestão por competência como modelo de desenvolvimento de pessoal é contemplada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2015 - 2019). Mesmo havendo estudos sobre o tema na

UFMS, inclusive com elaboração de um Mapa de Competências (UFMS, 2018) e apresentação da reestruturação dos setores da Instituição, a Universidade ainda engatinha na implementação de ações de desenvolvimento das competências dos servidores.

De acordo com informações do PDI, as proposições do desenvolvimento, a partir da gestão por competências, abrangem uma política de gestão de pessoas inovadora, capaz de capacitar os servidores aptos a formular, implementar e avaliar políticas públicas. Essa política conta com três elementos que se juntam para subsidiar a gestão de pessoas: gestão por competências, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva das equipes de trabalho (UFMS, 2017). Com tal perspectiva, a UFMS espera melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços que presta ao cidadão.

O PDI da UFMS estabeleceu e aprovou a Resolução nº 71, em 12 de setembro de 2017, no Conselho Universitário – COUN, realinhando o Plano com desafios importantes de qualificação dos servidores administrativos da Instituição. Dois aspectos devem ser destacados no PDI (2015–2019): 1) a preocupação com a qualificação dos servidores como condição para melhoria dos serviços oferecidos na Universidade e; 2) o fato de que muito pouco foi desenvolvido de forma estruturada para desenvolvimento de um modelo de gestão por competências. (UFMS, 2017)

É importante destacar que o fato da UFMS ser multicampi, ou seja, com estrutura organizacional representada em vários polos, ou espaços físicos, é exigida uma concepção peculiar na gestão por competências, pois cada campus tem características próprias e trabalha com públicos distintos. Essa situação difere a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul das instituições de ensino superior públicas e privadas existentes no Brasil.

Uma das atividades realizadas pela UFMS, no ano de 2017, foi a publicação do “Mapa de Competências”. O documento apresenta importante reestruturação dos setores da UFMS, com a supressão e junção de Pró-Reitorias e a criação de novas. Uma descrição detalhada das tarefas e atribuições de todos os cargos da Universidade também foi apresentada na nova estrutura. Dois aspectos chamam a atenção: primeiro, o fato de chamar de mapa de competências o que, na verdade, é uma descrição de tarefas, sem menção às competências necessárias para atuação nos cargos que, segundo Zarifian (2001) são “a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades descritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, além de ser responsável e reconhecida por isso”; e segundo, por não haver referência ao cargo de Diretor de Unidade Setorial no documento. (UFMS, 2017)

A descrição do cargo de Diretor de Unidade Setorial é encontrada no Regimento Geral da UFMS que, assim como no “Mapa de competências”, se resume à descrição das tarefas técnicas dos cargos. O foco desta pesquisa é o cargo de Diretor de Unidade Setorial, ao qual cabe a tarefa de gerenciar e operacionalizar atividades de cunho administrativo e pedagógicas relacionadas à unidade sob sua gestão. Da mesma forma, é responsável por relações com as comunidades interna e externa da UFMS. (UFMS, 2017)

Uma leitura atenta às chamadas competências Setoriais Técnicas e Gerenciais dos Diretores de Unidade da Administração Setorial da Instituição (UFMS, 2017) evidencia que a função vai muito além de aspectos técnicos, demandando conhecimentos, habilidades e atitudes que, supõe-se, o diretor não possui em sua formação específica. Em geral, trata-se de um profissional que, mesmo com experiência como professor em instituição pública, é alçado à condição de gestor de pessoas, recursos e processos, com os quais tem apenas familiaridade por sua condição de servidor público federal, não recebendo formação adequada para o exercício de tais atividades.

O modelo de gestão por competências proposto à gestão pública deve ser pensado no sentido de mapear e desenvolver competências de gestão, tanto técnicas quanto gerenciais. Desta forma, a pergunta de pesquisa é: Quais devem ser as competências dos Diretores de Unidades Setoriais da UFMS?

Formulado o problema de pesquisa, o próximo passo é a definição dos objetivos do estudo.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do Trabalho de Conclusão Final (TCF) é mapear as competências necessárias à atuação como Diretor de Unidade Setorial na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

1.2.2. Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos:

a) estruturar os fundamentos teóricos sobre competências e mapeamento de competências no contexto das organizações públicas;

- b) caracterizar a função de Diretor de Unidade Setorial;
- c) identificar e mapear, conforme descrição dos Diretores de Unidade Setorial, as competências relacionadas ao cargo;
- d) propor elementos centrais ao processo de desenvolvimento de competências para a função de Diretor de Unidade Setorial.

1.3. Justificativas para Realização do Estudo

Com a realização do mapeamento das competências necessárias ao exercício da função de Diretor de Unidade Setorial, espera-se trazer contribuições tanto do ponto de vista científico quanto empírico. A pesquisa é relevante considerando que não existem estudos que tratem desta temática, o que demonstra sua originalidade e caráter prático, aspectos importantes para realização do TCF. Almeja-se que o mapeamento das competências desenvolvido nesta pesquisa possa contribuir com o desenvolvimento efetivo do PDI no âmbito do cargo de diretor de campus. É possível, ainda, que o modelo trabalhado possa ser replicado para outros cargos da Universidade, promovendo ações necessárias para o desenvolvimento das competências na UFMS.

A pesquisa, ainda que de forma modesta, pretende contribuir para o campo teórico sobre competências ao se ocupar de uma importante lacuna que trata da função do diretor de universidades, em especial, de universidades públicas.

1.4. Caracterização da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

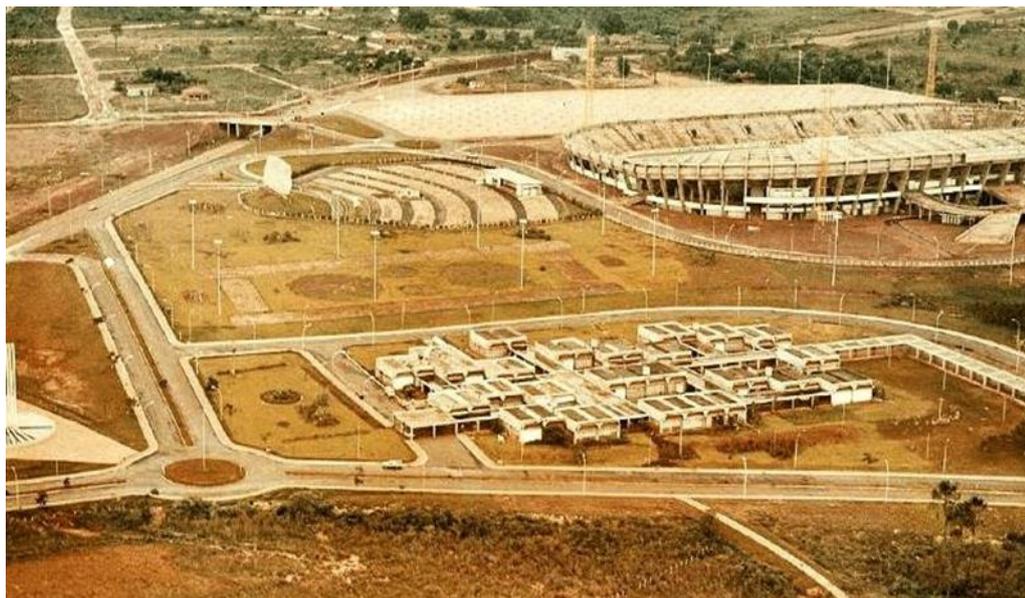
Para melhor compreensão do fenômeno estudado, é apresentada neste tópico a instituição alvo, com especial destaque para a unidade de análise do estudo de caso, qual seja a Unidade Setorial.

O ensino superior público, inserido na região sul do então Estado de Mato Grosso em 1962, com a instalação da Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT, inicia suas atividades com a criação das Faculdades de Farmácia e Odontologia, em Campo Grande.

Mais tarde, em julho de 1966, pela Lei Estadual nº 2.620, é criado o Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande (ICBCG), reestruturando-se a Instituição e dando origem a departamentos e ao curso de Medicina. No ano seguinte, são formalizados o Instituto Superior de Pedagogia em Corumbá e o Instituto de Ciências Humanas e Letras, em Três Lagoas. Essa expansão deu origem à UEMT-Universidade Estadual de Mato Grosso,

por meio da Lei Estadual nº 2.947, de 16.09.1969, sendo que, em 1970, a implantação dos Centros Pedagógicos de Aquidauana e Dourados vem atender à população dessas regiões e fortalecer a estrutura da Universidade. A Figura 1 apresenta uma foto da UFMS em seu estágio inicial.

Figura 1: UFMS no início de suas atividades



Fonte: Site da UFMS (2017)

Com a divisão do Estado de Mato Grosso, amparada na Lei Federal nº 6.674, de 05.07.1979, a Instituição passa a ser denominada Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, tendo como sigla UFMS.

A chegada de novos cursos faz com que o campus de Campo Grande seja composto, em sua estrutura, pelas seguintes unidades setoriais: Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET), Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCHS), Faculdade de Medicina (Famed), Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (Famez) e Faculdade de Odontologia (Faodo).

No interior do Estado, a Instituição é representada pelos Campi de:

- Aquidauana – CPAQ (criado em 1970), com os cursos de graduação: Administração, Ciências Biológicas, Geografia, História, Letras, Licenciatura Intercultural Indígena, Matemática, Pedagogia e Turismo, e os cursos de pós-graduação: Especialização em Ciências Ambientais e História da América e Mestrado em Geografia;

- Bonito – CPCS (2008), com o curso de bacharelado em Administração e bacharelado em Turismo e Meio Ambiente.
- Chapadão do Sul – CPCS (2006), com os cursos de Agronomia e Engenharia Florestal.
- Corumbá – CPAN (1967), com os cursos de graduação: Administração, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Direito, Educação Física, Geografia, História, Letras, Matemática, Pedagogia, Psicologia e Sistemas de Informação. Pós-graduação: Especialização em Educação Matemática e Educação, Pobreza e Desigualdade Social, e Mestrado em Educação e em Estudos Fronteiriços.
- Coxim – CPCX (2001). Graduação: Enfermagem, História, Letras e Sistemas de Informação; Pós-graduação: Docência, Linguagens e Tecnologias Educacionais e Especialização em Teoria e Metodologia do Ensino em História.
- Naviraí – CPNV (2008). Cursos de Graduação: Ciências Sociais e Pedagogia.
- Paranaíba – CPAR (2001). Cursos de graduação em Administração, Matemática e Psicologia.
- Três Lagoas – CPTL (1967). Cursos de graduação: Administração, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Direito, Enfermagem, Engenharia de Produção, Geografia, História, Letras, Matemática, Medicina e Sistemas de Informação; Pós-graduação: Mestrado em Letras e Geografia e Mestrado Profissional em Letras e Matemática.
- Ponta Porã – CPPP (2008). Cursos de graduação: Sistemas de Informação, Matemática e Ciências da Computação.
- Nova Andradina – CPNA (2005). Cursos de graduação: História, Administração e Gestão Financeira.

Os campi de Bonito, Naviraí e Ponta Porã chegam como parte da proposta de ampliação da oferta do ensino superior do Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais – REUNI, em 2008. O campus de Dourados – CPDO, criado em 1970, é convertido à Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), por meio da Lei Federal nº 11.153, de 29.07.2005.

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul dispõe de cursos presenciais e à distância, tanto na graduação quanto na pós-graduação, oferecendo especializações, mestrados e doutorados.

Em Campo Grande, a chamada Cidade Universitária é o conjunto formado pelo campus principal e pela sede administrativa da UFMS. Na Capital, são oferecidos em torno de sessenta e oito cursos, sendo sessenta presenciais e os demais, à distância.

Com a gestão iniciada sob o comando do Reitor Prof. Marcelo Turine, foi reorganizada a estrutura organizacional da UFMS. O modelo foi submetido a várias inovações para atender aos anseios do público envolvido, buscando oferecer um ambiente organizacional mais adequado aos servidores e com melhor qualidade aos acadêmicos, para a satisfação de seus interesses estudantis.

Além disso, a proposta de reorganização da estrutura organizacional teve como prioridade tornar a Administração Central mais funcional e com menor impacto no orçamento universitário. Com essa reestruturação, alguns cargos foram liberados e, posteriormente, aproveitados nas novas unidades setoriais, surgidas da divisão de unidades que comportavam um número excessivo de cursos.

Falando do novo organograma, o Reitor da UFMS, Prof. Marcelo Augusto Turine, cita como prioridade de sua gestão: valorizar a identidade e o diálogo institucional e aperfeiçoar os procedimentos educacionais, científicos e administrativos. Turine realça a necessidade de descomplicar os canais de comunicação para que os processos fluam com maior rapidez e comenta sobre o apoio aos campi dos demais municípios do Estado, reafirmando a importância de se manter o foco da reestruturação na atenção aos acadêmicos.

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul está formada, atualmente, pelos Conselhos Superiores, Reitoria, Pró-Reitorias, Agências, Unidades da Administração Setorial, incluindo os campi do interior (Aquidauana, Bonito, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas) e demais órgãos, conforme organograma apresentado na figura 2 (UFMS, 2017). Deve-se considerar que o polo de Bonito está funcionando apenas como uma base de estudos, não se caracterizando mais como um campus, portanto.

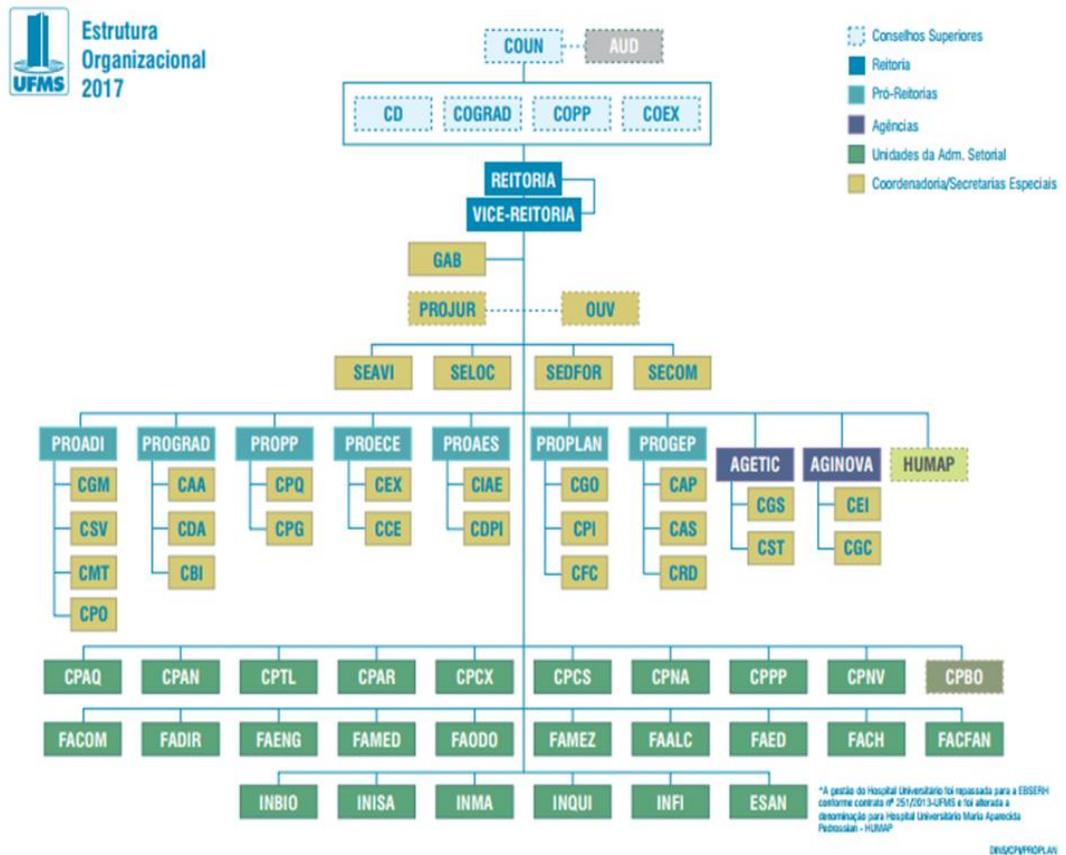
Com as mudanças, as Pró-Reitorias da UFMS são reestruturadas, porém mantidas com a mesma quantidade, da seguinte forma: aglutinação da PRAD (Pró-Reitoria de Administração) e da PROINFRA (Pró-Reitoria de Infraestrutura), tornando-se PROADI; A PREAE (Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis) é desmembrada em PROECE e PROAES; e a PREG (Pró-Reitoria de Ensino de Graduação), renomeada como PROGRAD. As demais permanecem com a mesma nomenclatura.

As Pró-Reitorias estão distribuídas do seguinte modo:

- Proadi – Pró-Reitoria de Administração e de Infraestrutura – responsável pela superintendência, orientação, coordenação e avaliação das atividades do sistema administrativo e de contabilidade e finanças da Instituição.

- Proece – Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte - construir e consolidar uma relação transformadora Universidade-Sociedade pela integração da cultura, da ciência, da tecnologia e dos conhecimentos populares, constituem a missão dessa Unidade.
- Proaes – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis – estão sob a responsabilidade dessa Unidade: o planejamento, a coordenação, o acompanhamento e a avaliação da política estudantil da Universidade.
- Prograd - Pró-Reitoria de Graduação – o acompanhamento, a gestão e a avaliação dos cursos de graduação da UFMS são responsabilidades dessa Unidade, assim como a formação continuada de docentes, o acompanhamento de processos de avaliação dos cursos da Instituição pelo MEC e o auxílio à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, na organização de processos seletivos relativos a professores.
- Proplan - Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças - superintendência, orientação, coordenação e avaliação do sistema de planejamento, orçamento e relações institucionais da UFMS são atribuições da Proplan.
- Propp - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – a coordenação, o planejamento e a avaliação das atividades de pesquisa e pós-graduação da UFMS estão a cargo dessa Pró-Reitoria.
- Progep - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – é atribuição da Progep: a superintendência, o planejamento, a coordenação, a orientação e a execução das atividades de administração de pessoal e de recursos humanos da Universidade.

Figura 2: Organograma atual da UFMS



Fonte: Site da UFMS

As Unidades Setoriais em funcionamento na Cidade Universitária, em Campo Grande são: Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição (Facfan), Instituto de Biociências (Inbio), Instituto Integrado de Saúde (Inisa), Faculdade de Ciências Humanas (FACH), Faculdade de Educação (Faed), Faculdade de Artes, Letras e Comunicação (Faalc), Faculdade de Computação (Facom), Faculdade de Direito (Fadir), Faculdade de Medicina (Famed), Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (Famez), Faculdade de Odontologia (Faodo) e Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia (Faeng); Escola de Administração e Negócios (Esan), Instituto de Matemática (Inma), Instituto de Química (Inqui) e Instituto de Física (Infi). A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul tem como missão “desenvolver e socializar o conhecimento, promovendo a formação e o aperfeiçoamento do capital humano”. (UFMS – PDI 2015-2019). Um dos grandes desafios da UFMS, mencionado do último PDI, é a manutenção da integralização com a sociedade, na prestação de serviços e eficácia no exercício das atividades.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo, realiza-se uma imersão na literatura pertinente a gestão por competências nas organizações públicas.

2.1 Gestão por Competências – do Privado ao Público

Para Brandão e Guimarães (2001), gestão por competências pode ser identificada como um mecanismo circular, que contempla todos os níveis de uma organização, agindo de forma harmoniosa com a estratégia do órgão.

Na interpretação da RBV (ResourceBased View), traduzida como “Visão Baseada em Recursos” e entendida como um método alternativo de fundamentação conceitual para pesquisas sobre o desempenho das organizações, os recursos internos (competências, capacidades e habilidades) são a base de informações sobre as diferenças relativas a recursos entre empresas (PIGNANELLI, 2014). A RBV despontou-se nas décadas de 1980 e 1990, com origem em teorias econômicas clássicas desenvolvidas por estudiosos como Richard Rumelt, Birger Wernerfelt e Jay Barney.

Os recursos são considerados geradores de vantagens competitivas quando entendidos como “valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não passíveis de substituição”. Nos últimos anos, pesquisas apontam que os recursos internos têm sido responsáveis por uma importante fatia do desempenho, fator diretamente ligado à lucratividade e ao crescimento da organização. (PIGNANELLI, 2014)

O Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP (Dec. 5.707/2006) define competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

A relação entre competência e desempenho é reforçada quando competência é vista como um arranjo coeso de conhecimentos, habilidades e atitudes, manifestado no desempenho profissional numa organização. Desempenho, então, é entendido como a expressão das competências do indivíduo no decorrer de sua história profissional. (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Uma nova visão sobre o desenvolvimento de pessoas está expressa nas diretrizes do PNDP que evidencia a relação entre o incentivo à capacitação e a importância da complementação entre a avaliação de desempenho e os benefícios advindos da implementação das ações de capacitação. (BRASIL, 2006)

As organizações vêm sendo compelidas a inovar os modelos de gestão nos últimos tempos. A gestão por competências, por ser uma área que traz maior ligação entre os objetivos individuais e organizacionais, é um tema fundamental na gerência de Recursos Humanos.

Para Fleury e Fleury (2000, p.64), “a década de 90 destacou-se pelo alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciar pessoas”.

Na gestão de pessoas, valoriza-se o capital humano em uma organização. A gestão por competências vem como uma nova forma de gerir e estabelecer mudanças, objetivando o aprimoramento das estratégias de formação de colaboradores para o desenvolvimento e engrandecimento das empresas.

O interesse sobre o tema “competência” teve início por volta do ano de 1973, conforme levantamento de pesquisadores. Nessa época, McClelland fez a publicação de “*Testing for Competence rather than intelligence*”, o que seria o começo da discussão. Esse autor avaliou competência como uma qualidade latente de um indivíduo, relativa a um desempenho elevado de um trabalho ou em determinada ocasião.

Os estudos relacionados às competências foram iniciados há mais de cinquenta anos, no entanto, o empenho e a dedicação pelo desenvolvimento do tópico vêm atraindo a atenção dos acadêmicos e empreendedores de maneira gradativa. Richard Boyatzis, na década de 1980, enfatizou que as competências gerenciais estavam encontrando expressão num conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, ou seja, na capacidade dos indivíduos se superarem ao desempenhar uma tarefa. Essa ideia é compartilhada por Fleury e Fleury (2004), que evidencia a importância desses três elementos no trabalho e a ligação com o desempenho do indivíduo no exercício de suas funções.

Já no início do Século XIX, Taylor (1970) avaliou a tendência das organizações em requisitar pessoas preparadas para exercer determinada função. Havia, no entanto, mais procura por trabalhadores capacitados do que o mercado oferecia. Para Sparrow e Bognanno (1994), a noção de competência tem uma significação diretamente associada ao processo de adaptação do profissional a situações instáveis, onde a inovação e a aprendizagem são constantes. É um conjunto de atitudes consideradas essenciais para se conseguir alto desempenho numa determinada tarefa, no decorrer de uma carreira profissional ou de um plano corporativo.

Para definir competência, pondera-se, nesta pesquisa, as teorias de vários estudiosos sobre o tema. Dentre os autores, Zarifian (1996) aparece afirmando que o trabalho não pode

ser visto como um conjunto de tarefas ou atividades previstas e inertes. Daí, identifica competência como o compromisso com atitudes responsáveis no enfrentamento de eventos complexos, onde o trabalhador lida com ocorrências inéditas e únicas.

Competência é entendida por alguns autores como o ato do indivíduo praticar seus conhecimentos e aplicar seus atributos em um campo específico e não somente como o conjunto de qualificações que ele possui. Brandão e Guimarães (2001) relatam que, no epílogo da Idade Média, o termo competência era relacionado à linguagem jurídica, à capacidade de alguém apreciar e julgar questões, vindo a abranger, posteriormente, a capacidade de um indivíduo fazer certo trabalho com talento.

Focando suas contribuições, não só no conceito da expressão competência, mas na sua aplicação, Sandberg (1996) faz críticas ao conceito mais conhecido do tema, que remete a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Prefere afirmar que os aspectos essenciais da competência humana não podem ser reduzidos a uma lista externa de atributos relacionados ao trabalho, propondo, então, que deve haver compreensão do sentido de trabalho, envolvendo todo o conjunto de conhecimentos e habilidades.

Na literatura acadêmica e, também, naquela que embasa as atividades administrativas, segundo Fleury e Fleury (2001), o conceito de competências está ligado às funções de um cargo, sendo a gestão por competências, nesse caso, uma modernização das ideias de administração organizacional de Taylor e Ford. Ainda conforme citação dos autores, Lawler contraria esse pensamento quando afirma que as habilidades e requisitos determinados pelo desenho do cargo não correspondem aos anseios de uma organização mais complexa e sujeita a mudanças constantes em virtude da globalização. As organizações, portanto, precisam preparar pessoas com capacidades complexas e diferenciadas para satisfazer o novo cenário organizacional.

Competência, no nível organizacional, é tratada por Prahalad e Hamel (1990) como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas físicos e gerenciais relacionados a uma organização. As empresas, cada vez mais, têm implementado modelos de gestão por competências, visando à melhoria dos negócios. Para tanto, são desenvolvidas competências com base no planejamento e na seleção dessa modalidade, sendo que posteriormente é realizada a avaliação do processo, conforme relatam Brandão e Guimarães, (2001).

O primeiro passo para avaliar o processo, segundo Ienaga (1998), é identificar o gap (lacuna) de competências de uma organização. Esse sistema busca estabelecer os objetivos e metas conforme os planos estratégicos da organização. Após essa fase, o propósito é

conhecer a lacuna entre as competências responsáveis pela continuidade desses objetivos e aquelas competências intrínsecas disponíveis na organização. Na sequência, ocorrem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências para que a lacuna seja amenizada. Para isso, são utilizados subsistemas de recursos humanos, como: recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Como resultado desse procedimento, a organização espera a eliminação das lacunas entre seus objetivos e a expectativa dos seus clientes. A palavra gestão sugere atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação, no processo.

Avaliando todos os conceitos apresentados, conclui-se que Gestão por competências é parte do nível maior da gestão organizacional. Forma alianças estratégicas visando ao desenvolvimento das competências imprescindíveis ao alcance dos objetivos propostos, devendo permanecer em equilíbrio com a estratégia organizacional, na formulação das políticas e diretrizes.

Conhecimentos, habilidades e atitudes são aspectos elementares no estabelecimento da gestão por competências, considerando que conhecimento se refere à formação acadêmica e saberes teóricos, em geral; habilidades relacionam-se ao domínio do conhecimento, ao exercício de atividades; e as atitudes estão ligadas aos sentimentos das pessoas, aos seus valores e emoções, enfim, ao seu comportamento na organização.

Dal Col (2011) afirma que para elaborar um modelo de gestão por competências são necessárias algumas ações gerenciais, tais como:

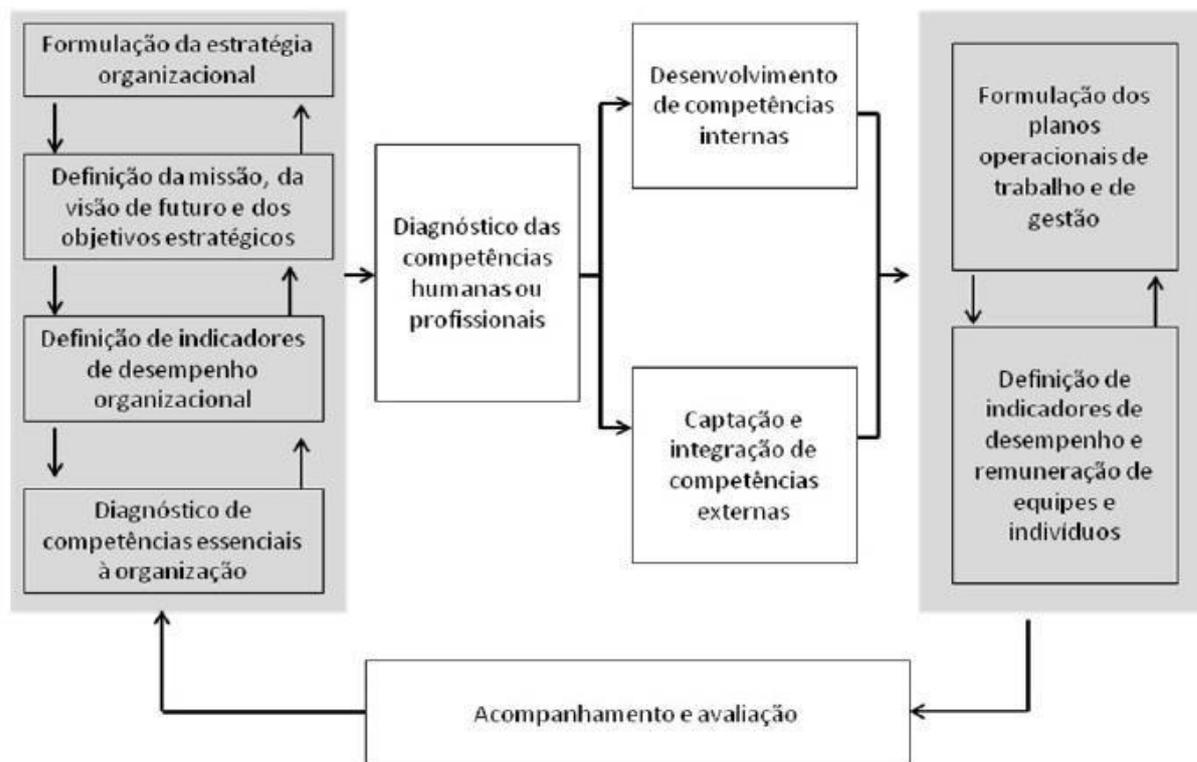
- a) Conscientização de que é importante considerar aspectos específicos para cada função na organização, pois as empresas possuem características próprias, que exigem um perfil de competência exclusivo para o exercício de suas atividades;
- b) Reconhecimento de que as lideranças influenciam diretamente nas oportunidades de desenvolvimento e na geração de novas competências; e
- c) Crença na certeza do aparecimento de novas competências, com novas exigências a elas agregadas.

A Visão Baseada em Recursos - RBV (ResourceBased View) referencia os recursos internos de uma organização como fatores principais na conquista de vantagens competitivas sustentáveis, daí a necessidade de serem desenvolvidos. Barney (1991) considera estratégico o recurso exclusivo a uma organização e afirma que são esses meios que mantêm a organização no mercado. A sua alegação baseia-se em duas possibilidades: 1) os mesmos

recursos serão acessados por todas as empresas no mercado; 2) é possível transferir ou copiar, com facilidade, os recursos disponíveis.

Para que a organização diferencie e avalie os perfis dos trabalhadores, com o intuito de alcançar o sucesso primaz empresarial, é fundamental que as referidas premissas sejam expandidas e passem a compor a cultura organizacional. Um modelo importante de Gestão por Competências é definido por Brandão e Guimarães (2001), conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 – Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Brandão e Guimarães (2001)

Segundo Guimarães (2000), é possível enxergar a intenção estratégica da organização e a orientação de políticas e ações que buscam diminuir a lacuna presente entre as competências internas correntes e aquelas que são necessárias para a realização dos planos da empresa. Brandão e Guimarães (2001) ligam a gestão por competências à gestão de desempenho por considerar que conhecimentos, habilidades e atitudes, que definem competência, são itens essenciais para se chegar ao desempenho real. Alegam que as duas gestões se complementam e formam a gestão organizacional num contexto de gestão de

pessoas que, utilizando filosofias, políticas e o sistema de recursos humanos, perfazem a estratégia da organização.

Nesse contexto, Brandão e Guimarães (2001) propõem um modelo de gestão por competências que constitui um processo contínuo que, partindo da formulação estratégica da empresa, focaliza seus objetivos fundamentais e a visão de futuro. Tendo como base os objetivos estratégicos, define os indicadores de desempenho e as metas e, desse ponto, é feita a identificação das competências inerentes à concretização do desempenho desejado.

Na literatura, são encontrados inúmeros modelos de gestão por competências. Dutra (2004) afirma a existência de uma proposta que consiste em etapas conforme a sequência: definição dos parâmetros do sistema de gestão de pessoas; modelagem do sistema; implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial; e monitoramento do sistema. A implementação, segundo esse autor, obedece a quatro fases:

- a) Levantamento das necessidades, definido por meio de uma análise interna da organização;
- b) Definição de novos caminhos e perspectivas, avaliando a possibilidade de criar um modelo novo e aprimorar o desenvolvimento do programa e o nível de envolvimento dos trabalhadores.
- c) Determinação do plano de ação que dará norte às estratégias de um objetivo padrão.
- d) A quarta e última fase é relacionada ao tempo de manter as mudanças, definir resultados em longo prazo, divulgar programas e avaliar, de maneira contínua, todo o processo.

O autor reforça a importância de se unir as perspectivas dos trabalhadores e as empresariais na efetivação do processo de gestão por competências. No caso das instituições públicas, os personagens são os servidores e os entes governamentais, sendo que esse compartilhamento de expectativas vai definir instrumentos para determinar o desempenho e possibilitar a identificação de oportunidades de mudanças.

Essa sequência de procedimentos traz credibilidade ao sistema. Para Dutra (2004), gestão por competências é “mais que uma ferramenta de gestão” e, trazendo para o setor público, pode ser entendida como uma metodologia utilizada pelas organizações para acompanhar a evolução dos tempos, na prestação eficiente dos serviços destinados ao cidadão. A perspectiva sobre gestão por competências aplicada a empresas privadas tem sido amplamente discutida para a gestão pública.

2.2 Gestão por Competências na Administração Pública

Mesmo o cidadão comum não tendo conhecimento teórico sobre os princípios constitucionais, hoje, ele é incitado a se informar sobre os serviços oferecidos pelos entes públicos e se torna cada vez mais exigente em relação a tudo que vem do sistema governamental.

O servidor, por ser elemento fundamental na prestação dos serviços públicos, com seus cargos e deveres, também tem suas necessidades e anseios de realização de pessoal. Bergue (2011) cita que o fator motivacional aliado ao esforço individual do trabalhador resulta em elementos que levam à expectativa do indivíduo. Existe o custo-benefício na relação servidor- organização e, claro, com as particularidades de cada colaborador. Ao gestor, cabe a visão correta para discernir cada situação e intervir para possibilitar a adequação das competências dos indivíduos aos objetivos da instituição. Importante considerar, também, o seguinte pensamento:

As organizações, atualmente, têm o desafio de conquistar a confiança de seus colaboradores para que possam mantê-los motivados, o que, conseqüentemente, aumenta a produtividade. A empresa precisa se relacionar bem com o seu público interno, conhecer seu funcionário e envolvê-lo no trabalho, para que consigam, juntos, atingir os resultados esperados. As pessoas são mais produtivas quando realmente sentem que participam daquela organização. (OLIVEIRA, 2013, p. 43)

O destaque desse autor dá suporte à ressalva de Saldanha (2006) quando relata a necessidade de o gestor público cumprir, com fidelidade, os princípios do direito e da moral administrativa que gere a prática de suas funções. Saldanha enfatiza, ainda, que a implementação da gestão pública evolui conforme as inovações dos objetivos dos governos.

Para compreender a conjuntura da administração pública brasileira contemporânea é preciso manter um elo com sua história: primeiramente, entre 1821-1930, tem-se a Administração Pública Patrimonialista. Nesse período, o sistema de governo atuava como uma extensão do poder do monarca (MATIAS-PEREIRA, 2010). Os poderes do Estado eram concentrados num soberano, caracterizando o governo absolutista; na sequência, emerge a Administração Pública Burocrática, isso a partir de 1930.

À época, tornou-se marcante a figura do Estado no setor produtivo de bens e serviços. Dessa intervenção resultou a criação de empresas estatais, o alinhamento da produção, a distribuição e controle do serviço público e, também, a formulação de políticas públicas. (SALDANHA, 2006)

Com a implantação do DASP – Departamento de Administração do Setor Público, em 1936, a gestão Getúlio Vargas procura estruturar o aparelho do Estado com um sistema autoritário e centralizador, espelhando-se na burocracia sugerida por Weber.

Renato Cancian (2007) afirma que Max Weber, sociólogo alemão do século XIX, conceitua burocracia fundamentando-se na teoria jurídica, para se referir a funções normatizadas da administração pública, com atribuições específicas, competências delimitadas e sistema de seleção para admissão de funcionários.

O desenvolvimento da profissionalização, a pretensão de se criar a carreira pública e o formalismo, entre outras metas, retratam o desejo de se eliminar o nepotismo e a corrupção. Para tanto, a severidade no controle dos processos, do ingresso à carreira pública e das compras, para impedir abusos, principalmente, torna-se necessária. (MATIAS-PEREIRA, 2010). Porém, mesmo o sistema burocrático sendo, de alguma forma, favorável às intenções governamentais, a determinação em valorizar os processos e a eficácia não consegue favorecer os resultados e não atende, portanto, às necessidades da administração pública.

Com o descontentamento diante das consequências do modelo burocrático, surge a Administração Pública Gerencial ou Gerencialismo, na década de 1990. No padrão gerencial, acontece um tempo de mais prazer e realização pessoal no trabalho. O controle de processos é substituído por controle de resultados, chega a descentralização, diminui a verticalização da hierarquia, cresce a autonomia e a responsabilidade profissional. Há mais incentivos para o crescimento do servidor, com o estímulo à participação e ao desenvolvimento da criatividade para que haja inovação.

Diante desse novo cenário, a gestão por competências se apresenta como uma resposta à procura por excelência e obtenção dos melhores resultados, utilizando, para isso, a adequação do profissional às funções corretas por meio da identificação do perfil de cada colaborador.

A gestão de competências na Administração Pública é um sistema considerado novo no setor público. A publicação do Decreto Federal nº 5.707/2006 impulsionou os órgãos governamentais a utilizarem esse modelo de estratégia para alcançar seus objetivos, identificando, assim, as competências organizacionais.

A administração pública brasileira está reagindo ao padrão burocrático e buscando novas formas de gestão, obedecendo às condições do cenário socioeconômico mundial. Para promover mudanças no sistema organizacional, as instituições trazem modelos das empresas privadas reproduzindo-os na esfera pública, conforme a estratégia de cada órgão.

A evolução da gestão por competências na Administração Pública do Brasil acontece em virtude da necessidade do setor público estar a serviço da sociedade, baseando-se nas normas estabelecidas pela legislação do país e cumprindo os princípios da Constituição da República Federativa do Brasil, artigo 37, que trazem como principal objetivo a satisfação do bem comum.

São princípios constitucionais: a) Legalidade - determina que o administrador não será obrigado a praticar ou deixar de praticar algo que não estiver de acordo com a lei; b) Impessoalidade - o servidor deve agir em nome da administração pública e seus atos têm como destino a coletividade, sem privilégios a quem é destinado; c) Moralidade - entende-se que é necessário que os atos do administrador público estejam de acordo com a moralidade administrativa, com os padrões éticos de conduta que delineiam a sua ação, sob pena de invalidade jurídica; d) Publicidade - determina que a transparência é obrigatória para que todo cidadão tenha conhecimento dos atos administrativos e, também, para que haja controle pelos órgãos estatais competentes e pela própria sociedade e; e) Eficiência - introduzido pela Emenda Constitucional (EC) 19/98, estabelece que não basta a instalação do serviço público, deve haver eficácia e atendimento pleno à necessidade para o qual foi criado. (BRASIL, 1988)

O princípio da eficiência rege a atividade administrativa em busca dos melhores resultados, administrando os meios insatisfatórios, com o menor custo.

A evolução da gestão por competências na Administração Pública no Brasil foi definida em quatro fases distintas, conforme as transformações sinalizadas por leis e decretos governamentais ao longo da trajetória da Gestão de Pessoas. Os períodos significativos, considerados Marcos Legais, foram: a década de 1930; os anos de 1960-70; o início da década de 1990; e a segunda metade dos anos de 1990.

A criação do Conselho Federal do Serviço Público (Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936) e do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP (Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938) determinou o marco inicial desse movimento no país, na década de 1930. Até então, a Administração no Brasil era desenvolvida no sistema Patrimonialista, passando a ser conhecida como Administração Pública Democrática após o surgimento do DASP, em 1938, sendo que houve duas reformas na administração pública, a primeira em 1936 e a que vigora até os dias atuais, implementada na década de 1980. Focando na área de recursos humanos, foi sistematizada nova classificação de cargos e formalizada a reestruturação dos quadros de pessoal, voltados para a profissionalização do setor público,

implementando um sistema de carreiras, onde os méritos eram fundamentais para o crescimento do servidor público. (BRESSER-PEREIRA, 1996)

As novidades favorecidas pela política de gestão de recursos humanos levaram à instituição do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, para regulamentar o relacionamento entre Estado e servidor público, sendo que, em 1952, esse Decreto-Lei dá lugar ao Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Em 11 de dezembro de 1990, a publicação da Lei nº 8.112 põe fim à vigência do referido Estatuto.

A publicação do Decreto-Lei nº 200 caracterizou o segundo marco, na década de 1960. Período sinalizado pela reforma administrativa, que teve como principais objetivos: descentralizar as atividades, efetivar a coordenação e o planejamento de ações e manter o controle e a delegação de competências regimentais. Também eram princípios desse Decreto-Lei, a priorização do sistema de méritos no setor público e a definição de diretrizes para a classificação de cargos.

O terceiro marco acontece na Administração Federal na década de 1990, com a edição do Regime Jurídico Único instituído pela Lei nº 8.112/90. É considerado o principal instrumento regulador das atividades do servidor público no decorrer de sua trajetória funcional. Na segunda metade da década de 1990, acontece o quarto marco. Nesse momento, dá-se início à normatização da participação dos servidores públicos em processos de capacitação e treinamento, culminando na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, com a instituição do Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. Esse decreto “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”. (BRASIL, 2006)

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas experimentou um período de avanços importantes nos últimos vinte anos. A evolução da Política de Capacitação foi teor do Decreto nº 2.029/96 (Revogado pelo Dec. nº 2.794, de 1º.10.98), que dispunha sobre a inclusão do servidor público federal em eventos de capacitação relativos ao seu cargo ou função. Com o Decreto nº 2.794/98, a Política Nacional de Capacitação dos Servidores públicos federais começou a ser implementada em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. O sistema traz novas perspectivas para o serviço público, tratando da capacitação de forma contínua para a Política Nacional de Capacitação. (BRASIL, 2017)

Com as inovações obtidas na efetivação da reforma gerencial e dos decretos citados acima, conforme o “Guia da Gestão da Capacitação por Competência”, documento do

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão-MPOG, foi inevitável, no decorrer do tempo, alinhar e articular as normas jurídicas sobre o modelo de gestão estratégica de pessoas com o modelo de gestão por competências (BRASIL, 2006). O quadro 1 apresenta os principais marcos legais.

Quadro 1 – Principais Períodos e Marcos Legais.

Período	Marcos Legais	Implicações
Década de 1930	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.	Criação do Conselho Federal do Serviço Público.
	Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938.	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).
	Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939.	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos.
Décadas de 1960 e 1970	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais.
Primeira metade da década de 1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras.
Segunda metade da década de 1990 em diante.	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996.	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento.
	Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, com escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente.
	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento.

Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2013)

O Decreto nº 5.707/2016 surge nesse momento de modernização administrativa para instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional – PNDP (BRASIL, 2006). Esse ato do Governo vem instituir medidas para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, capacitando o servidor público e adequando suas competências aos objetivos das instituições.

2.3 Modelo de Gestão por Competências na Administração Pública

As competências são divididas em dois níveis de categorização, conforme classificação utilizada pela literatura sobre o tema: individuais (competências do servidor ou de equipes profissionais pequenas) e organizacionais, representando as particularidades que as tornam operativas e eficientes. (CARBONE et al., 2006; DUTRA, 2001)

Nas instituições públicas, as competências instituídas por lei são o referencial, mas as competências organizacionais são definidas partindo de novas realidades, políticas e diretrizes que vão sendo modificadas e adaptadas no decorrer do tempo, por isso se tornam mais amplas. Para estruturar os programas de capacitação dos servidores na Administração Pública, o Ministério do Planejamento desenvolveu uma metodologia de classificação, já utilizada pelo Sistema de Gestão da Capacitação por Competências (Sistema Capacitação) e disponível para implementação em todos os órgãos da Administração Pública que tiverem concluído o mapeamento de competências. Conforme apresentado na figura 4, esse sistema é formado por três categorias de competências:

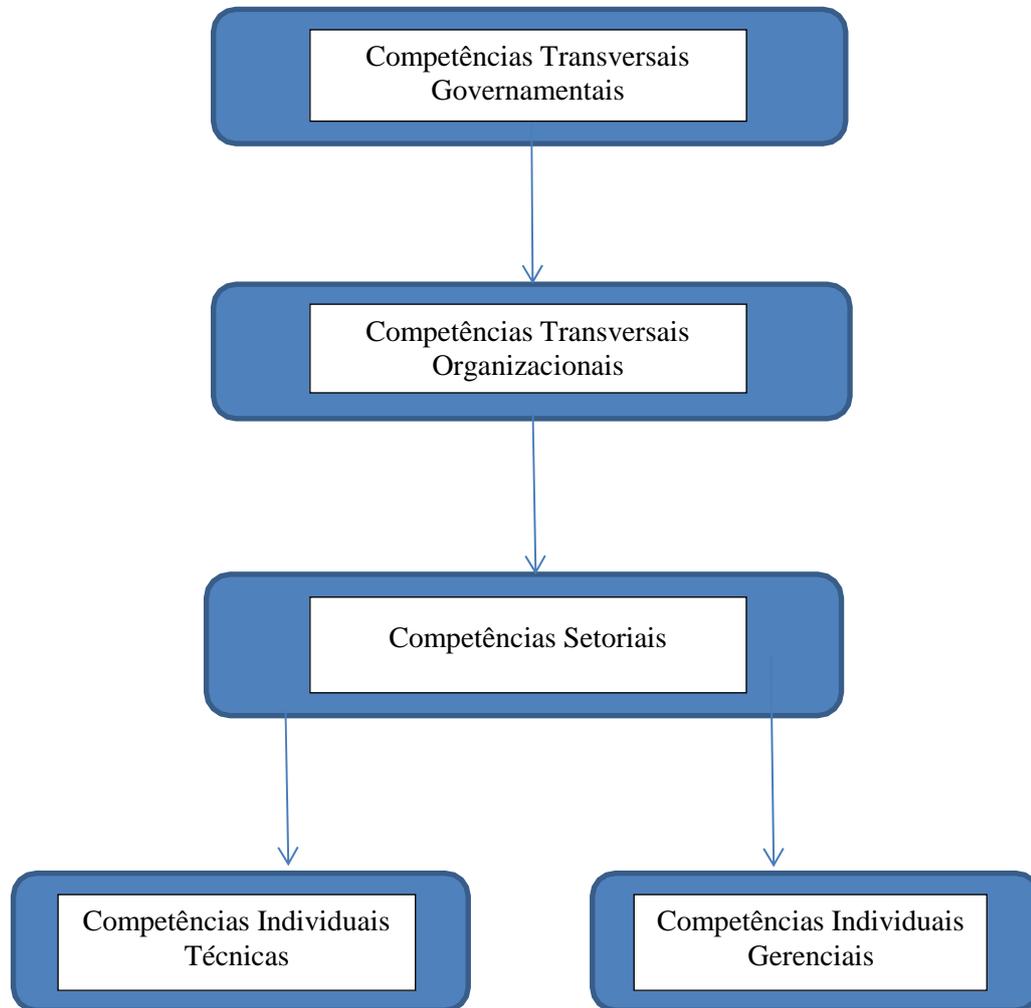
- a) Competências Transversais Governamentais – São as competências básicas requeridas pelos servidores públicos federais da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- b) as Competências Transversais Organizacionais, que são aquelas indispensáveis a todos que atuam na instituição, indivíduos e equipe, são vitais para o funcionamento da organização.
- c) as Competências Setoriais, que abrangem as competências técnicas, representadas de forma individual e necessárias ao desenvolvimento das atividades operacionais; e as competências gerenciais, que formam o conjunto de competências dos gerentes de equipes ou de uma unidade setorial, compreendendo as funções de supervisão ou direção.

As competências Transversais Governamentais são apresentadas na figura 4 e compreendem: atendimento ao público, comunicação, ética, orientação para resultados e visão sistêmica:

- Atendimento ao público “é muito mais amplo que simplesmente fornecer documentos ou encaminhar pessoas, é entender o usuário, agir com presteza e segurança nas informações em um ambiente agradável e organizado, a fim de suprir os anseios dos usuários dos serviços”. (LUCAS; SILVEIRA JÚNIOR, 2012);

- Comunicação – transmitir de forma coerente, clara e adequada as informações ao público alvo. A comunicação deve ser feita por canais apropriados, dando possibilidade à expressão de críticas e de sugestões e com o devido respeito às opiniões diversas. (MAIA, 2012);
- Ética – o servidor público deve agir de forma coerente com os princípios da Administração Pública, focando, principalmente, no respeito à legalidade, à moralidade, aos controles internos e à transparência nas informações, conforme o Guia da Gestão da Capacitação por Competências do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2015);
- Orientação para Resultados é a capacidade de garantir os objetivos esperados, superando desafios e definindo, estrategicamente, as prioridades para que as metas sejam alcançadas. (MAPA, 2015);
- Visão Sistêmica é a habilidade de verificar e compreender os esforços de todos os órgãos em busca de um objetivo comum na organização. (SILVA NETO, 2013)

Figura 4 – Tipologia de Competências segundo o Sistema de Capacitação.



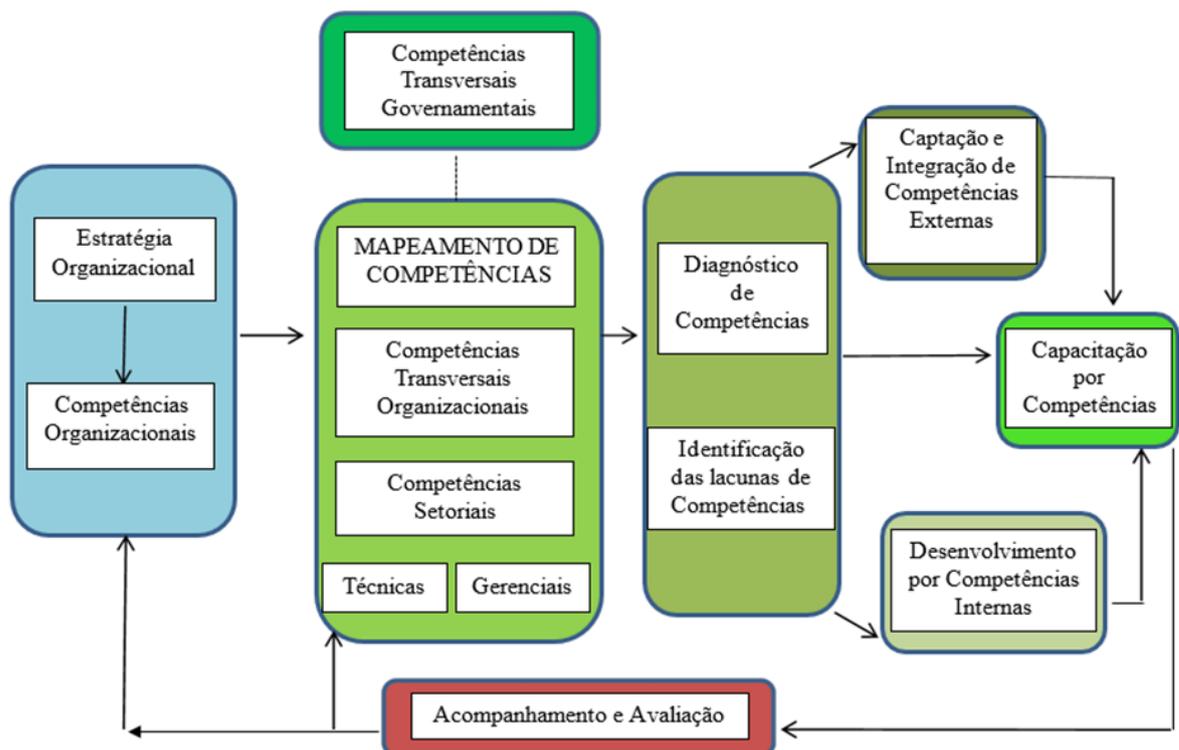
Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2013), com adaptações.

No setor público, a busca por melhoria na prestação dos serviços para garantir a satisfação do cidadão é fator determinante para justificar as constantes inovações realizadas na área de recursos humanos. A gestão por competências está concentrada no campo individual. Atua no autodesenvolvimento, na criatividade, na capacidade de executar atividades em equipe, estruturar relacionamentos e produzir resultados. (PIRES et al., 2005)

Essas características incrementadas e desenvolvidas pelo sistema de gestão por competências são elementares para a modernização da administração pública, pois, sabe-se, o maior investimento dos órgãos governamentais, na atualidade, gira em torno do servidor, na produção de conhecimentos, especialização e preparação para o atendimento aos

objetivos estratégicos das organizações públicas. A implantação da gestão da capacitação por competências e seu método de funcionamento são representados na figura 5.

Figura 5 - Modelo de Gestão da Capacitação por Competências e Procedimentos Funcionais.



Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2013), com adaptações.

A Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, organizou, no período de 09 de novembro de 2004 a 28 de março de 2005, um evento denominado “Gestão por Competências em Organizações de Governo - mesa-redonda de pesquisa-ação”. Considerado um marco determinante para a implementação da Gestão por Competências – GPC no setor público, teve como missão principal o debate entre gestores públicos e especialistas sobre inovações na gestão de pessoas na esfera governamental, onde houve o relato, pelos participantes, das atividades no sistema de gestão por competências e dos desafios relacionados ao tema. (FEVORINI et al., 2014)

A gestão pública de recursos humanos, segundo Fevorini et al., (2014), enfrenta, atualmente, desafios relacionados à identificação e mapeamento de competências e a correta

adequação às estratégias das organizações. Com o objetivo de adequar as competências dos servidores às corretas necessidades de cada instituição, foi instituída no Brasil, por meio do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, para implementação nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O Decreto 5.707/2006 entende a gestão por competências como gestão de capacitação direcionada ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, para atender aos objetivos da instituição. Contudo, Silva e Mello (2013) assinalam que, para se efetivar um modelo de gestão por competências, os desafios requerem o enfrentamento de uma situação preliminar, que é a necessidade da organização ter suas estratégias definidas, para que os esforços concentrados sejam direcionados a um rumo certo e de forma coerente, atendendo, assim, às expectativas da organização.

2.4 Especificidades da Gestão por Competência nas Unidades Setoriais das Universidades Federais

Conforme discutido anteriormente, existem poucas pesquisas que fazem alguma referência às competências adequadas ao Diretor de Unidade Setorial das Universidades Públicas.

Uma primeira constatação importante é que a atuação do diretor de instituições de ensino superior pública sempre foi marcada pelo legalismo e por uma execução marcadamente imediatista, improvisada e com ausência de planejamento formal. (CAMPOS, 2007; ÉSTHER, 2007; 2010; QUINTIERE, VIEIRA & OLIVEIRA, 2012)

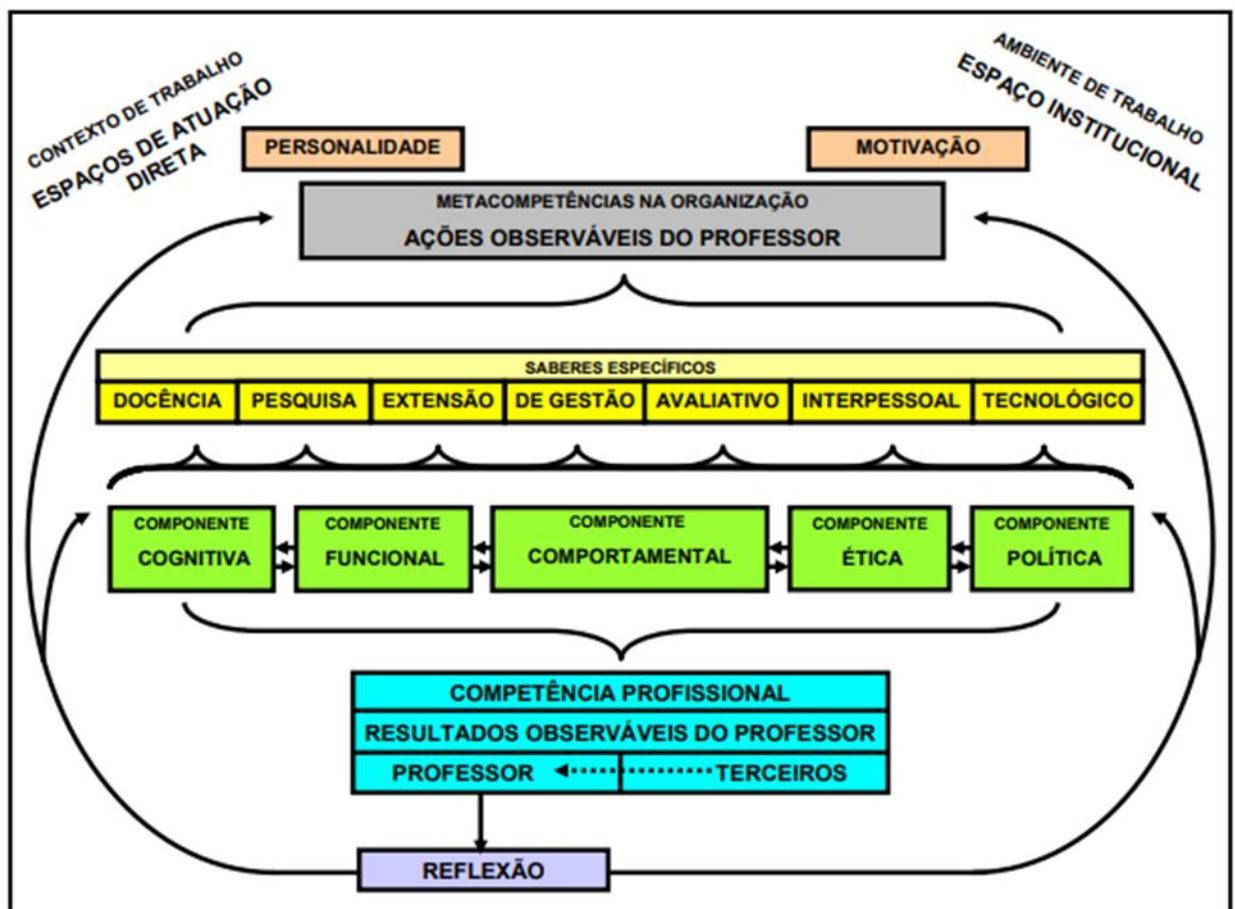
Esse aspecto tem sido alvo de discussões e reformulações em todo o serviço público. O setor público tem passado por mudança do modelo apenas legalista, patrimonialista, para um modelo MAIS gerencial (BERGUE, 2011) do qual a Universidade Pública Federal tem sido chamada a participar ativamente.

Na discussão sobre o modelo de Competências Profissionais do Professor de Ensino Superior, Mendonça *et al.*, (2012) identificam as competências indispensáveis a essa categoria e discorrem sobre comportamentos e competências no exercício de suas atividades. Nota-se uma valorização maior dos elementos comportamentais em relação aos técnicos ou processuais na análise de competências e características dos professores. Esse

fato vem confirmar a atuação desses profissionais num cenário subjetivo, onde a mediação facilita a adequação dos indivíduos e favorece a edificação do conhecimento.

A personalidade e a ética do profissional ficam evidentes quando se lida com competências; não se trata só de inteligência. Uma decisão não necessariamente significa resolver. São afirmações de Le Boterf (2003, p. 80), que, ainda, evidencia: “o profissional ‘habita’ sua área de competência e a incorpora. O envolvimento do profissional depende de sua ‘implicação afetiva’ na situação”. O modelo de competências profissionais apresentado por Mendonça *et al.*, (2012), conforme apontam Barbosa e Mendonça (2013), define sete conjuntos de conhecimentos direcionados à ação do professor universitário, considerando as competências dos docentes de maneira diferenciada, englobando as atividades desenvolvidas na extensão, na pesquisa, orientação e administração nas instituições de ensino superior. A figura 6 apresenta as competências do professor de ensino superior.

Figura 6 - Modelos de Competências Profissionais do Professor de Ensino Superior



Fonte: Mendonça *et al.*, (2012)

Utilizando um processo minucioso para qualificar as competências dos professores, esse modelo trabalha as áreas do saber com a seguinte especificidade:

- a) **Docência:** atividade do professor que, com o domínio na sala de aula, tanto presencial quanto virtual, utiliza um processo de mediação para traduzir o conteúdo para a linguagem dos alunos, focando nos componentes cognitivos e funcionais;
- b) **Pesquisa:** sendo uma atividade investigativa, que busca novas descobertas, visando contribuir para melhoria dos conhecimentos científicos, requer habilidades do pesquisador, como domínio das abordagens, métodos e técnicas, planejamento, atendimento às normas científicas e o devido respeito ao objeto pesquisado. Na pesquisa, considera-se como componentes mais importantes o cognitivo, o funcional, o comportamental e o ético;
- c) **Extensão:** promove a interação da instituição de ensino com outros setores da sociedade por meio de ações extensionistas, como programas, projetos, cursos, eventos e prestações de serviços, provocando a mobilização dos sujeitos envolvidos. Tem como principais componentes: funcional, comportamental e ético;
- d) **De gestão:** para se alcançar os objetivos grupais e organizacionais, faz-se necessária a mobilização dos subordinados e dos pares, uma vez que a integração e a cooperação são incentivos à informação. É preciso, também, o domínio de processos administrativos e burocráticos de forma simétrica e integral na organização, compreendendo componentes como: cognitivo, comportamental, ético e político;
- e) **Avaliativos:** conjunto de saberes que exige domínio de critérios e processos nos níveis micro, meso e macro numa organização. O profissional deve apresentar habilidades para analisar dados e ter controle sobre mecanismos de feedback. Componentes principais: cognitivo, funcional, ético e político;
- f) **Interpessoais:** movimentação nas relações em âmbito individual e grupal; troca de informações entre dois ou mais indivíduos, com capacidade para criar, fortalecer e sustentar empatia. Nesse conjunto de saberes, os componentes considerados mais importantes são o comportamental, o ético e o político; e
- g) **Tecnológicos:** é caracterizado pelo domínio das tecnologias presentes na organização e das TICs, sigla comum no meio organizacional, que abrevia Tecnologias de Informação e Comunicação. Principais componentes: cognitivo e funcional.

Conforme se constata, a competência de gestão é indicada como necessária à atuação do professor. É importante destacar que essa competência, em geral, não faz parte da

formação principal do professor. Assim, é importante entender como a competência gerencial pode ser desenvolvida pelo docente que assume a função de diretor.

Competência é definida por Le Boterf (2003) como potencial para tomar decisões num ambiente de trabalho, por meio de conhecimentos adquiridos e habilidades. É ligada a uma ação de sucesso, num contexto profissional específico. Esse pensamento faz crer que ele admite a necessidade de inovação dos aprendizados dos executivos, pois o mundo se encontra em pleno processo de mudança e os líderes devem estar preparados para enfrentar fatores adversos, que surgem de forma inesperada.

Na literatura, as competências são definidas de variadas formas. Não há um consenso sobre seus conceitos e tipos. Dentre as diversas classificações, como competência técnica (domínio de especialistas) e intelectuais (relacionadas a aptidões mentais), existem as empresariais e organizacionais. Estas são subdivididas em:

- a) Competências de gestão – são de nível gerencial, atividades fins ou de apoio, representadas por gestão de pessoas ou da qualidade;
- b) Competências essenciais (core competences) - são comuns a todos os setores e ligadas às práticas organizacionais mais importantes, são as competências estratégicas e logísticas; e
- c) Competências gerenciais – compreendem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas administrativas ou gerenciais. São de aplicações específicas em posições de direção, coordenação e supervisão. Caracterizam-se por conduções corretas e produtivas de reuniões, aptidão para administrar e conversão de ações em resultados comuns e satisfatórios.

No âmbito institucional, gerência está relacionada a pessoas ou grupos de pessoas que exercem funções gerenciais, enquanto, funcionalmente, o termo refere-se a processos e funções (CAMPOS, 2007). Na prática, os executivos, gerentes ou administradores, por atuarem em ações de decisão, enxergam a necessidade de estabelecer rumos para as empresas ou instituições de modo mais evidente que os próprios superiores. Para Motta (1997), o cargo de gerente tem características especiais. Assim, o autor se expressa

A capacidade gerencial é mais rara, pois, exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incerteza. Além do mais, o mundo moderno exige que os dirigentes tenham grande capacidade de negociação dos interesses e demandas múltiplas e de interação de fatores organizacionais, cada dia mais ambíguos e diversos. (MOTTA, 1997, p. 27)

O papel gerencial, conforme ressalta Campos (2007), é descrito de diversas formas pelos autores. Para alguns, a tomada de decisão e a liderança de pessoas ou grupos são

características imprescindíveis aos gerentes, que devem ter o foco na visão estratégica; para outros, o papel da gerência deve ser de líder e motivacional, esclarecendo objetivos e dando suporte às equipes de trabalho.

Os gestores das universidades federais devem ter postura gerencial que abrange habilidades e atitudes específicas, o que levará ao desenvolvimento das competências gerenciais, possibilitando que práticas organizacionais reflitam em melhorias na organização, com uma gestão mais eficiente. (CAMPOS, 2007)

Barbosa e Mendonça (2013) observam que os professores, antes voltados para a pesquisa, extensão e ensino, hoje, pertencem à outra divisão do trabalho e exercem atividades de gestão, por serem elas ações de cooperação para o crescimento da instituição e de todos os envolvidos. Nas universidades federais do Brasil, existe insuficiência de preparo dos professores para exercer a função de gestor. Essa situação é agravada pela falta de clareza sobre as atividades gerenciais que lhes são propostas (BARBOSA; MENDONÇA, 2013). Ainda não há consenso entre os pesquisadores sobre as características e habilidades exigidas de um professor para exercer a função de gestor numa instituição. Existe muita divergência nas opiniões.

Baseando-se em autores como Fandt (1994); Parry (1996) e Longo (2003), é possível sugerir aos gestores de instituições públicas de ensino superior, particularmente aos diretores de unidades setoriais, as seguintes competências:

- Administrativas: gerenciamento do tempo, planejamento e agendamento de trabalho;
- De comunicação: administrar as informações com clareza e organização;
- De supervisão: treinar, orientar, capacitar e delegar, com disciplina.
- Cognitivas: identificar e resolver problemas, tomando decisões corretas e pesando os riscos.
- Interacionais: valorizar a capacidade de relacionamento e de liderança. Referem-se à interação entre líderes, pares e liderados.
- De solução de problemas: domínio de metodologias e de ferramentas adequadas ao tratamento de informações, visando à geração de resultados apropriados;
- De capacitação: envolve orientação para ação e flexibilidade e adaptabilidade a mudanças;
- De comunicação: são consideradas, também, de apoio e envolvem a comunicação escrita e oral; e
- Competências diversas, baseadas num conjunto de atributos, como traços de caráter, valores, habilidades cognitivas e de conduta.

A literatura sobre competências gerenciais está relacionada, quase que integralmente, a empresas privadas. São raras as publicações referentes ao gestor público e menos comum, ainda, sobre o gestor de universidades federais, pontua Ésther (2007).

Com relação a atividades gerenciais de diretores de unidades setoriais, não foram encontradas, até o momento, pesquisas divulgadas. Entretanto, Meyer (2000) apresenta algumas habilidades que julga importante para o gestor de Instituições de Ensino Superior, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Habilidades do Administrador de Instituições de Ensino Superior

Competências	Características
Visão de Futuro	Percepção clara de direção e do que se pretende, utilizando uma visão sistêmica e estratégia diferenciada.
Disposição para mudança	Necessidade de reação positiva a mudanças, favorecendo, dessa forma, a adequação da instituição a novas situações, que podem ser em âmbito estrutural, de processos, no comportamento ou na cultura organizacional.
Domínio e uso da tecnologia	O gestor deve estar atualizado em relação às novas tecnologias, acompanhando o cenário atual.
Visão Estratégica	Mirar o futuro com sabedoria, construindo oportunidades com o que o ambiente externo apresenta.
Processo decisório	Diminuir os níveis decisórios e o número de envolvidos numa de tomada de decisão, agiliza e facilita as ações.
Empowerment	A descentralização de poderes deve ser uma das principais habilidades praticadas pelos gestores públicos, que devem ser capazes de delegar decisão e ação, contando com condições e recursos para identificar problemas e alternativas para, então, agir.
Empreendedorismo	Para enfrentar um cenário competitivo, os gestores precisam empreender e correr riscos decorrentes de suas ações.
Gerenciar Informações	É a habilidade de saber utilizar as informações obtidas tanto no ambiente externo quanto interno, pois dessas informações podem ser criadas importantes estratégias.
Participação	O gestor deve ter sensibilidade para escolher pessoas envolvidas no processo, que serão fundamentais na discussão e análise dos problemas, possibilitando encontrar soluções e viabilizar mudanças, com maior comprometimento da equipe.

Fonte: Adaptado de Meyer (2000)

O cargo de diretor de unidade setorial é ocupado, nos moldes atuais, por um docente eleito, com título de doutor. Normalmente, esse profissional não tem treinamento ou qualquer capacitação que norteie suas atividades gerenciais. Nessas condições, destaca-se a importância da prática das habilidades sugeridas, intrinsecamente, no quadro acima, por Meyer (2000), para o exercício adequado do cargo nas Instituições de ensino superior público. O que vem acontecendo com os diretores de unidades setoriais nas universidades públicas é o exercício das atribuições a que se propuseram, sem a devida capacitação, porém

utilizando-se de competências próprias, como: visão de futuro, disposição para mudanças, visão estratégica e empreendedorismo, entre outras, para atender às demandas e atingir os objetivos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo do estudo, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o alcance dos objetivos propostos.

3.1. Desenho da Pesquisa

A abordagem desta pesquisa apoiou-se no método qualitativo. A pesquisa qualitativa tem como objetivo compreender o fenômeno de uma forma mais ampla, na sua complexidade, de forma a manipular a informação com métodos científicos, permitindo sua melhor compreensão e condições de intervenção e mudança. (GODOY, 1995a)

A pesquisa qualitativa tem características importantes, como iniciar por questões ou focos de interesses amplos que vão se tornando mais específicos com o desenvolvimento da pesquisa. Seu objetivo é responder a perguntas sobre: como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem de determinada maneira. Outra característica relevante é que a compreensão do fenômeno se dá a partir dos sujeitos diretamente envolvidos. (GODOY, 1995a; GODOY, 2005)

De acordo com Godoy (2005), os estudos qualitativos devem apresentar quatro características-chave:

- a) O pesquisador está interessado em compreender quais os significados que os participantes atribuem ao fenômeno estudado (compreensão dos resultados);
- b) O pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados;
- c) Trata-se de uma perspectiva indutiva de condução da pesquisa;
- d) A pesquisa terá resultados descritos de forma detalhada e analisados a partir da lente teórica construída pelo pesquisador.

A pesquisa é de natureza descritiva e busca descrever as características de determinado fenômeno ou situação, estabelecendo relação entre as variáveis, podendo ser sobre estudos que tem como propósito a investigação de opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Como estratégia para a realização da pesquisa, será utilizado o estudo de caso na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. A escolha do caso ocorreu de forma intencional, considerando o processo de mudança que a UFMS está passando e pela relevância do tema para os objetivos estratégicos da instituição.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso constitui a estratégia mais utilizada para lidar com fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Conforme destacou Alves-Mazzotti (2006), os estudos de casos podem ser realizados considerando ou focalizando apenas uma unidade, podendo ser um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, um programa ou um evento. Para esta pesquisa, será realizado um estudo de caso em cinco Unidades Setoriais da UFMS.

3.2. A Escolha dos Sujeitos

A escolha dos sujeitos de pesquisa atenderá aos critérios de inclusão e exclusão, sendo:

- a) critério de inclusão - servidores da UFMS que ocupam o cargo de Direção, com tempo de atuação no cargo de 6 meses;
- b) critério de exclusão - servidores da UFMS que ocupam outros cargos na Universidade.

Compreende-se que os respondentes desta pesquisa reúnem condições de discutir sobre as competências necessárias à execução da função de diretor. Assim, será possível identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer o cargo.

Para efeito deste estudo e, também, como forma de preservar a imagem dos sujeitos da pesquisa e facilitar a compreensão dos dados no momento da análise, os Diretores de Unidade Setorial são aqui denominados “DUS”. A escolha dos sujeitos é feita de forma intencional, de acordo com os critérios estabelecidos e com o aceite em participar da entrevista. A amostra da pesquisa é composta, desta forma, por cinco DUSs (A, B, C, D e E), sendo dois, de campi do interior do Estado de Mato Grosso do Sul e três, da Cidade Universitária em Campo Grande.

Os riscos de uma pesquisa realizada com sujeitos humanos são determinados baseando-se na probabilidade e no valor do prejuízo para os envolvidos no estudo e considerando os benefícios esperados. Deve existir uma relação risco-benefício favorável. Numa análise ética, os riscos são mensurados conforme os métodos e procedimentos

adotados na pesquisa, sendo assim, entrevistas estão relacionadas a danos de caráter não físico (PESSALACIA; RIBEIRO, 2011). Deve-se considerar que ética vai além de bem e de mal, relaciona-se a um conjunto de hábitos quase que espontâneo na consciência do ser humano.

Um possível constrangimento, desconforto ou aflição são considerados riscos, daí a garantia de aceitação de recusa da resposta, sem prejuízo ao participante. São considerados benefícios, neste trabalho, a entrega ao participante do relatório final da pesquisa e a expectativa de oferta da contribuição advinda do estudo realizado.

3.3. Instrumentos para a Coleta dos Dados

A coleta de dados foi realizada a partir de dois instrumentos: documentos e entrevista semiestruturada. De acordo com Godoy (1995b, p. 21), a pesquisa documental é definida como “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares”. Documentos incluem materiais escritos como jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas, relatórios; estatísticas e elementos iconográficos (sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes).

Um das vantagens da pesquisa documental é que constituem uma fonte não-reativa, as informações nela contidas permanecem as mesmas, mesmo com o passar do tempo; e não há perigo de alteração no comportamento dos sujeitos sob investigação. Por outro lado, alguns tipos de documentos podem distorcer a informação na tentativa de construir uma boa história (GODOY, 1995b). Foram coletados e analisados documentos que contribuíram com a pesquisa, como: 1) Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI; 2) Mapa de Competências; 3) Regimento Geral da Instituição; 4) Regimento das Unidades da Administração Setorial e; 4) Estatuto da UFMS, além de informações obtidas no site da UFMS.

A segunda fonte de coleta de evidências foram as entrevistas semiestruturadas, utilizando o sistema de áudio para posterior transcrição. A entrevista é realizada face a face (entrevistador e o entrevistado) e pode ser realizada ou não com base em um roteiro de questões preestabelecidas; a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto ou problema, mediante uma conversação de natureza profissional (MARCONI; LAKATOS, 2002). A entrevista permite a coleta de dados objetivos e subjetivos que não são possíveis de obter a partir de outras fontes.

Foi elaborado um roteiro de entrevista (Anexo 1) baseado nos objetivos da pesquisa, que visaram a coleta de informações relativas à forma como ocorre o trabalho do Diretor de Unidades Setorial, sobre conhecimentos, habilidades e atitudes (competências), bem como ações que podem ser realizadas para o desenvolvimento das lacunas de competências.

3.4. Procedimentos para Análise de Dados

Os dados foram tratados e analisados com a aplicação da técnica de análise de conteúdo. Conforme destaca Bardin (1977, p. 31), constitui um “conjunto de técnicas de análise das comunicações”, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Na análise qualitativa, o que serve de informação é “a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento da mensagem” que é tomado em consideração. (BARDIN, 1977, p. 21)

Conforme sustenta Bardin (1977, p. 38), “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é composta de três fases: 1ª) a pré-análise; 2ª) a exploração do material; 3ª) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase de organização, e possui três missões: a) escolha dos documentos a serem analisados; b) formulação das hipóteses e dos objetivos; e c) elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. A segunda fase consiste de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas. Na última fase, os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos, por meio de operações estatísticas que permitam estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras ou modelos, podendo, então, haver propostas de inferências e interpretações a propósito dos objetivos previstos.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise qualitativa de dados é um processo indutivo, em que o objetivo principal é expressar os resultados mantendo a fidelidade à realidade dos envolvidos na pesquisa. Para André (1983), esse modelo de análise busca captar o caráter dos fenômenos em sua expressão natural, absorvendo experiências vividas para favorecer a compreensão do indivíduo em seu próprio ambiente. A seguir são apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada.

4.1 Breve Caracterização da Amostra

Os sujeitos entrevistados foram os diretores de Unidade Setorial (DUS). O quadro 3 apresenta as características demográficas da amostra entrevistada.

Quadro 3 – Perfil demográfico dos entrevistados

DUS	Tempo na UFMS	Tempo no Cargo	Atuação em outros cargos de gestão
A	10 anos	5 anos	Coordenador de Curso.
B	15 anos	4,5 anos	Chefe de Departamento e Coordenador de Curso.
C	30 anos	0,5 ano	Pró-reitor, Chefe de Gabinete da Reitoria, Chefe de Departamento e Coordenador de Curso.
D	9 anos	2,5 anos	Coordenador de Curso e coordenador de ONG.
E	5 anos	4 anos	Coordenador de Curso.

Os dados do perfil demográfico dos diretores entrevistados demonstram que três deles estão no segundo mandato como diretor e todos já ocuparam cargos como coordenador de curso, chefias ou gerências na Universidade. O tempo de trabalho dos DUSs na Instituição é bastante variado, indo de 5 a 30 anos. São, portanto, gestores experientes e conhecedores das características e dos objetivos da UFMS, bem como das funções de um servidor público.

4.2 A Atuação dos Diretores de Unidades Setoriais na UFMS

Uma etapa importante para discussão das competências do diretor de unidade setorial é compreender qual o papel institucional que ele deve desempenhar. Na UFMS, esse papel é

determinado a partir de alguns documentos que se complementam, são eles: a) Estatuto – apresenta a organização administrativa e define a estrutura da UFMS; b) Regimento Geral – complementa e detalha o funcionamento da UFMS e, c) Regimento das Unidades da Administração Setorial (Resolução COUN nº 50, de 08/10/12) – trata especificamente da administração e funcionamento das unidades (Faculdades, Escolas, Institutos e Campi).

É importante destacar que a UFMS divulgou, no ano de 2018, um manual de competências no mesmo molde do regimento, ou seja, “com cara” de atribuições, para todos os setores, entretanto, o documento não faz referência ao DUS.

Apesar dos documentos citados apresentarem informações relevantes para compreensão das competências requeridas do DUS, é no Regimento Geral da UFMS que suas atribuições são apresentadas, são elas (REGIMENTO UFMS, Art. 55):

- I - convocar e presidir o Conselho da Unidade;
- II - dirigir, coordenar e supervisionar as atividades da Unidade;
- III - zelar pela fiel execução do Estatuto, do Regimento Geral, deste Regimento e demais normas;
- IV - coordenar as atividades acadêmicas e as administrativas da Unidade;
- V- zelar pelas informações da Unidade mantidas no Sistema de Controle Acadêmico;
- VI - exercer ação disciplinar no âmbito da unidade setorial, de acordo com o Regime Disciplinar da UFMS;
- VII - coordenar a elaboração do Plano de Capacitação dos servidores lotados na Unidade da Administração Setorial, obedecidas as diretrizes e as prioridades estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, encaminhando-o ao Conselho da Unidade;
- VIII - coordenar e aprovar o Plano de Férias do pessoal lotado na Unidade, remetendo-os à Unidade responsável pela gestão de pessoas;
- IX - opinar sobre processos referentes à movimentação de servidores docentes e técnico-administrativos em educação;
- X - determinar, no âmbito da Unidade, a abertura de sindicância e, quando necessário, propor ao(à) Reitor(a) a instauração de processo administrativo disciplinar;
- XI - baixar atos normativos nos limites de suas competências;
- XII - constituir comissão para normatização e acompanhamento dos processos de consulta e eleições no âmbito da sua competência;
- XIII - opinar sobre afastamento dos servidores lotados na Unidade;
- XIV - opinar sobre a implementação da política de gestão de pessoas;

XV - submeter às Unidades competentes as propostas de convênios, de contratos e de outros instrumentos jurídicos de mesma natureza;

XVI - encaminhar à Reitoria relatórios com os resultados dos programas e das ações de sua área de competência, sempre que solicitado;

XVII - apresentar ao Conselho da Unidade as propostas de projetos de ensino, pesquisa e de ações de extensão que devem compor os planos de atividades de ensino, pesquisa e de extensão da Unidade;

XVIII - designar docentes para orientação e tutoria de alunos de graduação quando a forma de designação não estiver prevista nas normas específicas do programa;

XIX - dirigir as atividades dos servidores lotados na Unidade, promovendo o cumprimento das obrigações concernentes a cada um;

XX - zelar pela guarda e pela preservação de equipamentos e de materiais permanentes sob sua responsabilidade;

XXI - elaborar, para encaminhamento ao Conselho da Unidade, o plano de gestão da infraestrutura da Unidade, no qual constarão as propostas de uso, de expansão e de manutenção do espaço físico e as propostas de uso, de aquisição e de manutenção de materiais e de equipamentos; e

XXII - zelar pelas informações no que tange às atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e de prestação de serviços desenvolvidos pelos docentes lotados na Unidade.

O que se constata, a partir da determinação do regimento da UFMS e dos outros documentos, é que as atribuições são descritas sem que ocorra um detalhamento mais explícito dos conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias ao bom desempenho do cargo. Da mesma forma, observa-se que a maior parte das atribuições do DUS são técnicas, voltadas para questões operacionais.

Contudo, os diretores entrevistados foram unânimes em afirmar que o papel do DUS está fortemente ligado à compreensão do que se espera da UFMS na sociedade. Todos afirmaram tratar-se de um papel estratégico no âmbito local e regional que, principalmente no cenário de modernização das organizações e instituições públicas, precisa estar mais alinhado aos interesses da sociedade, requerendo assim, um conjunto mais amplo de competências gerenciais que extrapola as atribuições técnicas propostas no regimento. Desta forma, é possível inferir que ocorre, pelo menos na visão da amostra entrevistada para essa pesquisa, um alinhamento do papel dos DSUs com as estratégias organizacionais, conforme defendido por Silva e Mello (2013), propiciando que os esforços sejam efetivamente concentrados e direcionados para o alcance dos objetivos da UFMS.

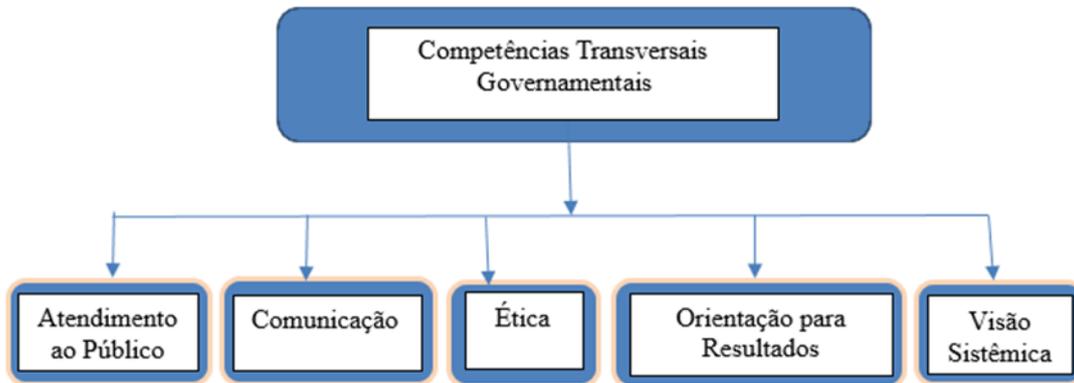
Os DUSs da UFMS precisam, conforme o quadro apresentado, instalar uma postura gerencial que abrange habilidades e atitudes específicas, o que levará ao desenvolvimento das competências gerenciais, conduzindo a práticas organizacionais que vão contribuir para consecução dos objetivos organizacionais, com uma gestão mais eficiente, conforme destacado por Campos (2007).

Assim, é importante compreender quais são essas competências e o que elas significam. Para a realização desta análise será utilizado o modelo sugerido pelo MPOG que sugere o mapeamento de competências genéricas, as chamadas competências transversais governamentais e as competências setoriais que se dividem em técnicas e gerenciais. É importante explicar que as descrições e análises a seguir vão considerar as atribuições do DUS apresentadas anteriormente.

4.3 As Competências Transversais Governamentais – a percepção dos DUSs

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) estabelece que todo servidor público, independentemente do órgão ou posição que ocupa no serviço público, deve ter desenvolvido algumas competências que são de caráter geral. De acordo com o Guia da Gestão da Capacitação por Competência, um manual elaborado pelo MPOG, existem competências básicas requeridas pelos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, são as competências transversais governamentais, apresentadas na figura 7. (MPOG, 2013)

Figura 7: Competências Transversais Governamentais, segundo o Sistema de Capacitação.



Fonte: MPOG (2013)

O DUS, na qualidade de servidor público federal, está na obrigatoriedade de atenção às competências: a) atendimento ao público; b) comunicação; c) ética; d) orientação para resultados; e e) visão sistêmica. A seguir são apresentadas as características das competências transversais governamentais e a compreensão dos DUSs sobre elas.

a) Atendimento ao Público

Considerando os acadêmicos, servidores e a comunidade em geral como público alvo, verifica-se que o Regimento da Universidade faz referência à competência Atendimento ao Público nos itens IV, XVII e XVIII. Constatou-se que as atribuições do DUS, descritas nos documentos, estão muito mais associadas a aspectos técnicos, relacionando-se, principalmente, ao armazenamento, guarda, registro e processos. É importante frisar que esses documentos não são claros em relação à comunidade externa, na verdade não há referências a esse aspecto da competência.

De forma geral, constatou-se que os diretores têm uma visão ampla sobre a necessidade e a importância de seu papel no relacionamento com servidores (técnicos, docentes e terceirizados), com alunos e com os diferentes segmentos da sociedade. O DUS A destacou: “Você tem que fazer a interlocução da comunidade com a Universidade”. Explicando que é de fundamental importância o trabalho de aproximação da Universidade

com o poder público municipal. Essa parceria é fundamental, não apenas por conta do apoio de diversas naturezas que a universidade obtém, mas também para que a UFMS seja capaz de cumprir com sua missão “levando a Universidade para dentro desses setores” (DUS A).

Um aspecto importante destacado por todos os diretores é a forma como as relações com o corpo docente e técnico-administrativo é construída na Universidade. A atuação do diretor extrapola o âmbito do campo profissional. É relevante destacar que os DUSs lidam com problemas importantes de relacionamento pessoais entre os servidores, reforçando a importância da habilidade de mediar conflitos. Para o DUS A, em muitas situações o diretor atua como psicológico, isso devido ao modo como as relações humanas são conduzidas na Instituição, ou seja, sem ter onde ou com quem resolver as questões pessoais, a pessoa vai à procura do diretor. Na percepção do DUS, o trabalho de aproximação com os servidores favorece o bom relacionamento na Unidade, sendo, inclusive, um fator que permite melhorar os resultados a serem apresentados à administração superior (Reitoria).

Entretanto, uma questão relevante apontada de forma unânime pelos DUSs é a falta de qualificação, principalmente no início do mandato de diretor, para lidar com as relações interpessoais. O DUS A afirmou que sua perspectiva democrática de gestão o levou a ter que desenvolver habilidades de relações bastante complexas. Por estar com as portas sempre abertas, atendendo a todos que necessitam de sua colaboração, há momentos em que o diretor precisa desenvolver algumas habilidades que não exatamente seriam específicas de sua gestão.

Interpretando o atendimento ao público como uma competência ampla, onde tudo que diz respeito à atenção ao público alvo pode ser considerada, vale notar os comentários do DUS B, que menciona a importância do acolhimento dado não só aos seus servidores, a outras unidades e à administração superior, mas, principalmente, aos acadêmicos que, com frequência, procuram apoio. Mesmo havendo outros setores destinados a esse atendimento, os alunos sempre batem à sua porta com “outro tipo de expectativa, que deve ser recebida, compreendida e atendida, porque a finalidade da Faculdade é atender o aluno”, afirma o diretor.

O DUS D refere-se ao público interno de sua Unidade (servidores) e à administração superior como principais atendimentos. Cita a necessidade de estar sempre disponível para acolher ou prestar informações, enfatizando as diferenças e superações a que se submeteu para fazer uma gestão competente.

As competências apontadas pelo MPOG como necessárias aos servidores públicos, independentemente do *locus* de atuação do servidor (Universidade, Polícia, Exército, etc.) e

da função que ocupa, constituem competências que são genéricas, mas pertinentes e fundamentais para a atuação do DUS. Cabe ao diretor gerir, cuidar e representar muitos interesses da unidade, tanto do ponto de vista interno (gerenciar processos, pessoas, recursos), quanto externo, sobretudo junto a outras instituições e organizações públicas, organizações não governamentais e outros atores que podem se relacionar com a universidade de forma isolada ou em parcerias. Desta forma, a gestão da unidade setorial requer a competência de negociação, que jamais cessa, com um conjunto amplo e diverso de atores (Reitoria, Pró-Reitorias, Diretores de Unidades Setoriais, Ministério da Educação, Prefeituras, empresas privadas, Organizações Não Governamentais, movimentos sociais, coletivos e outros órgãos públicos e atores, sobre um conjunto muito vasto e diversificado de interesses.

Como se observa, o campo de atuação do DUS, do ponto de vista da competência Atendimento ao Público, requer a aquisição e capacidade de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessários para que o gestor seja capaz de atender bem ao público. Questões como autonomia, capacidade de gerenciar conflitos, ter visão de futuro, se relacionar com servidores internos e pessoas fora da UFMS, dentre outros, são necessárias. Algumas dessas competências vão ser discutidas de forma mais detalhada, posteriormente.

b) Comunicação

A segunda competência sugerida pelo MPOG aos servidores públicos, aplicadas aqui aos DSUs, é a Comunicação. No regimento da UFMS está expresso, com clareza, o cuidado que o DUS deve ter com as informações. Entretanto, mais uma vez, a preocupação recai sobre a perspectiva operacional, sendo o DUS considerado o guardião dos dados, muito mais do que o gestor da informação e conhecimento. Tal perspectiva se expressa com as muitas atribuições relacionadas ao controle do sistema acadêmico e aquelas relativas às atividades de ensino, extensão, pesquisa e de prestação de serviços realizadas pelos servidores da Unidade.

Os sujeitos das entrevistas reforçaram sobre a importância da interlocução interna com os servidores e entre a UFMS e a comunidade externa, realçando a necessidade de um bom entendimento com a administração superior para facilitar a busca por soluções de problemas locais. Existe consenso entre os diretores de que a comunicação é uma das competências que precisa ser melhorada no âmbito da UFMS. De forma geral, foram apontados dois caminhos que precisam ser melhorados: 1) do ponto de vista dos processos –

aspecto que tem sido alvo de investimento da UFMS, principalmente com a melhoria da tecnologia de informação e dos sistemas e; 2) a instalação das competências por parte dos DUSs, para fortalecer a comunicação como processo, vai facilitar a tomada de decisão. Desta forma, é importante que o DUS tenha domínio de questões tecnológicas presentes na UFMS, das tecnologias de informação e comunicação, conforme descrito por Mendonça *et al.*, (2012).

Conforme destacaram os diretores, a UFMS tem buscado promover um ambiente de troca de experiências e o engajamento entre os DUSs, realizando reuniões mensais. Essas atividades antecedem os encontros do Conselho Universitário – COUN. Essa perspectiva tem procurado criar um ambiente mais adequado para que os diretores mudem a cultura no sentido de melhorar a qualidade da comunicação.

O processo decisório nas organizações deve ser subsidiado por um sistema de informação eficiente, que garanta celeridade e possibilite acompanhar o desenvolvimento dos processos e resultados, afirma Dutra (2009). Conduzir as demandas da unidade setorial à administração superior, por meio de seu plano estratégico de ações, é uma forma de comunicação que os diretores afirmam ser fundamental para o bom desempenho de sua gestão, trabalhando relacionamentos e parcerias.

Este aspecto de comunicação também é comentado pelo DUS D, que entende que a ação do diretor está mais no estabelecimento de relações, na organização dos recursos humanos. Assim, ele se expressa: “ele (o diretor) tem uma função de articulação, de alguma maneira de representação dos interesses também dos professores”. Reforça a importância da relação de escuta, de mediação entre docentes, técnico-administrativos, normas institucionais e a finalidade da instituição, que é o corpo discente. Comenta, também, sobre as dificuldades encontradas para manter um critério na comunicação escrita de sua unidade, fazendo uma crítica à falta de formação para os gestores, por parte da UFMS.

c) Ética

Conforme o Guia da Gestão por Capacitação da Competência do MPOG (2013), “Conhecimentos, habilidades e atitudes são dimensões das competências”. Nesse contexto, a ética está relacionada a atitudes, ao saber agir.

É possível constatar que a ética está presente nas competências desenvolvidas pelos DUSs na UFMS, mesmo que de forma implícita. Embora os diretores não façam alusão a essa competência, percebe-se que existe muito respeito ao preceito em seus comentários.

Realizam as suas atividades de forma íntegra, comprometidos com valores morais e sempre buscando o bem-estar de todos e o sucesso da Instituição.

Segundo o DUS E, a questão ética tem implicações importantes em todas as outras competências do diretor. Conforme destacou, “o servidor público (docentes e técnicos) precisam entender que os objetivos organizacionais e, portanto, coletivos devem estar acima dos interesses pessoais” (DUS E). Nesse contexto, a compreensão e o desenvolvimento da competência ética é condição para que outras competências possam ocorrer.

d) Orientação para Resultados

A universidade deveria ser, por excelência, um lugar de mudanças, de transformações. O fato é que não é, e pior, esse movimento não se manifesta na UFMS com naturalidade. Conforme descrito pelos diretores, a UFMS tem passado por um processo de mudanças, que desejam ser profundas e rápidas. Mais do que transformação na estrutura e infraestrutura, o discurso oficial, segundo os DUSs, quer transformar o modelo de gestão para uma perspectiva mais gerencial, com a alocação de que a UFMS precisa entregar mais para a sociedade. Assim, a Universidade tem sido bombardeada pela administração central (reitor, pró-reitor, gerentes) com o discurso dos indicadores como condição para alcançar o sucesso. A orientação para resultados tem sido o mote para mudanças em praticamente tudo que se faz a UFMS. Desta forma, os DUSs apresentaram um elevado nível de compreensão do processo de mudança na gestão pública e, em especial, na UFMS, entendendo que essa competência é fundamental para os bons resultados da Instituição em geral e do Campus que administra.

No geral, as atribuições do DUS apresentadas no regimento da UFMS sugerem a preocupação com orientação para resultados. Entretanto, as características mais operacionais das atribuições não permitem verificar a existência de um conjunto de competências que contribuam para isso. Já os DUSs, por sua vez, enfatizam o enfrentamento de grandes desafios na gestão, inclusive questões de ordem pessoal entre os servidores que, de certa forma, interferiram na criação das estratégias para se chegar aos planos estabelecidos. Sustentam, porém, que o potencial humano tem importante responsabilidade na conquista dos objetivos e que discutir os problemas de maneira colegiada, com a participação dos três seguimentos, ou seja, do discente, do docente e do técnico-administrativo, é fundamental para se atingir os resultados.

O DUS C considera que “com várias pessoas pensando sobre um determinado assunto, uma determinada questão, demanda ou problema, se consegue chegar a soluções mais criativas, mais eficientes e com menos risco de erro”. Ao citar o uso dessa estratégia, comenta sobre julgar importante a capacitação para melhorar a visão empreendedora dos gestores.

Os diretores enumeram situações que entendem como essenciais para a conquista de bons resultados, são elas: estabelecer bom relacionamento com os pares; compreender os fluxos dos processos e a necessidade de se estabelecer uma rotina de procedimentos para atender as demandas internas; buscar formação, até mesmo por conta própria; aprender a dizer “não” sem deixar de atender às solicitações de apoio; definir prioridades; e agir sempre com humildade.

Como destacou o DUS E, a atuação do gestor oferece muitos complicadores no contexto atual. A modernização da gestão pública tem levado a sociedade a cobrar mais dos servidores públicos e, em muitos casos, “responsabilizando o servidor público pela crise econômica, política e social pela qual o país passa atualmente” (DUS E). Essa reflexão permite afirmar que é necessário mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes de várias naturezas para se atingir os objetivos da Instituição, conforme destaca MENDONÇA *et. al.*, (2012). Desta maneira, é necessário movimentar os servidores (técnicos, docentes e terceirizados) para um contexto de integração e cooperação, o que só é possível com um bom sistema de informação. É fundamental que o DUS tenha competências técnicas relacionadas aos processos administrativos e burocráticos, permitindo assim que outras competências possam ser mobilizadas e postas em ação.

e) Visão Sistêmica

Visão sistêmica é entendida no serviço público como a capacidade de contextualizar o sistema como um todo, buscando os resultados esperados e prevendo seus impactos na própria área e na extensão da organização. (MAPA, 2015)

Embora o regimento da UFMS não apresente as competências dos DUSs claramente direcionadas para a visão sistêmica, constata-se que, de forma indireta, isso acontece. Porém, essa competência ainda precisa ser melhorada do ponto de vista de inclusão da comunidade externa na concepção.

Os diretores abordados demonstram excelente compreensão dos esforços da Universidade como um todo, em busca de seus melhores objetivos. Conhecem bem todos os

aspectos de sua Unidade, os recursos humanos, a estrutura de física, e isso favorece o planejamento estratégico e a tomadas de decisões. Entretanto, um problema foi apontado de forma unânime por parte dos DUSs, que é a condição de multicampi da UFMS. Com campi espalhados pelo Estado de Mato Grosso do Sul, com longas distâncias para Campo Grande, onde está a administração central, fica dificultado, por exemplo, o processo de comunicação.

Conforme destacou o DUS E, muito esforço tem sido realizado para integrar os objetivos da UFMS aos objetivos das unidades setoriais, destacando que “um trabalho importante de alinhamento e realinhamento dos objetivos das unidades setoriais com seus planos de desenvolvimento da unidade e o plano de desenvolvimento institucional da UFMS”.

4.4 A UFMS e as Atribuições do Diretor de Unidade Setorial – Competências Técnicas

Conforme descrito anteriormente, as competências do DUS estão descritas no Regimento da UFMS e no Regimento da Unidade Setorial, entretanto, uma análise mais criteriosa do documento evidencia que essas competências estão voltadas, em sua maioria, para questões técnicas. Por outro lado, os DUSs entrevistados declararam preocupação com competências não encontradas nos documentos, são aquelas exigidas no dia-a-dia, como: negociação, relacionamento interpessoal, gestão de conflitos, dentre muitas outras.

Cabe ressaltar que os DUSs entrevistados assumem posições administrativas em uma instituição pública que atua de forma legalista, como é característica do Estado brasileiro. Na UFMS, a trajetória dos professores ocorre, quase que de forma geral, estruturada na atuação como professor em suas áreas de atuação, comissões, participação em órgãos colegiados e como coordenador de curso, para posteriormente atuar como DUS.

Conforme destacou o DUS E, a atuação do diretor ocorre em três dimensões: 1) administrativa – sendo responsável por planejar, coordenar e controlar todos os aspectos operacionais do Campus; 2) pedagógicos – envolve todas as atividades relacionadas a docentes, servidores e acadêmicos, envolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão; e 3) relacionais – trata do relacionamento com todos os atores envolvidos com a UFMS: acadêmicos, técnico-administrativos, docentes e terceirizados e comunidade externa (nos mais diferentes setores). Nessa perspectiva, uma competência fundamental apontada pelos DUSs, em especial o DUS E, é o completo domínio da legislação que trata do funcionalismo público e, de forma específica, dos aspectos relacionados à UFMS. O DUS explicou que:

É muito comum que, por falta de experiência e algum desconhecimento da legislação, o diretor desenvolva seu trabalho, principalmente nos estágios iniciais, sem o devido cuidado com os aspectos da legislação, se envolvendo com muitos problemas que depois vão ser muito difíceis de serem solucionados. (DUS E)

Uma questão que deve ser destacada é que a UFMS não oferece formação para diretores de unidade setorial, a aprendizagem ocorre na tentativa e erro. Atualmente, a UFMS tem investido em políticas de capacitação de coordenadores de curso, realizando, por exemplo, o primeiro Fórum de Coordenadores e Curso de Capacitação de Coordenadores (UFMS, 2018). Contudo, ainda não existem políticas institucionais ou ações dessa natureza para a formação em gestão de DUS.

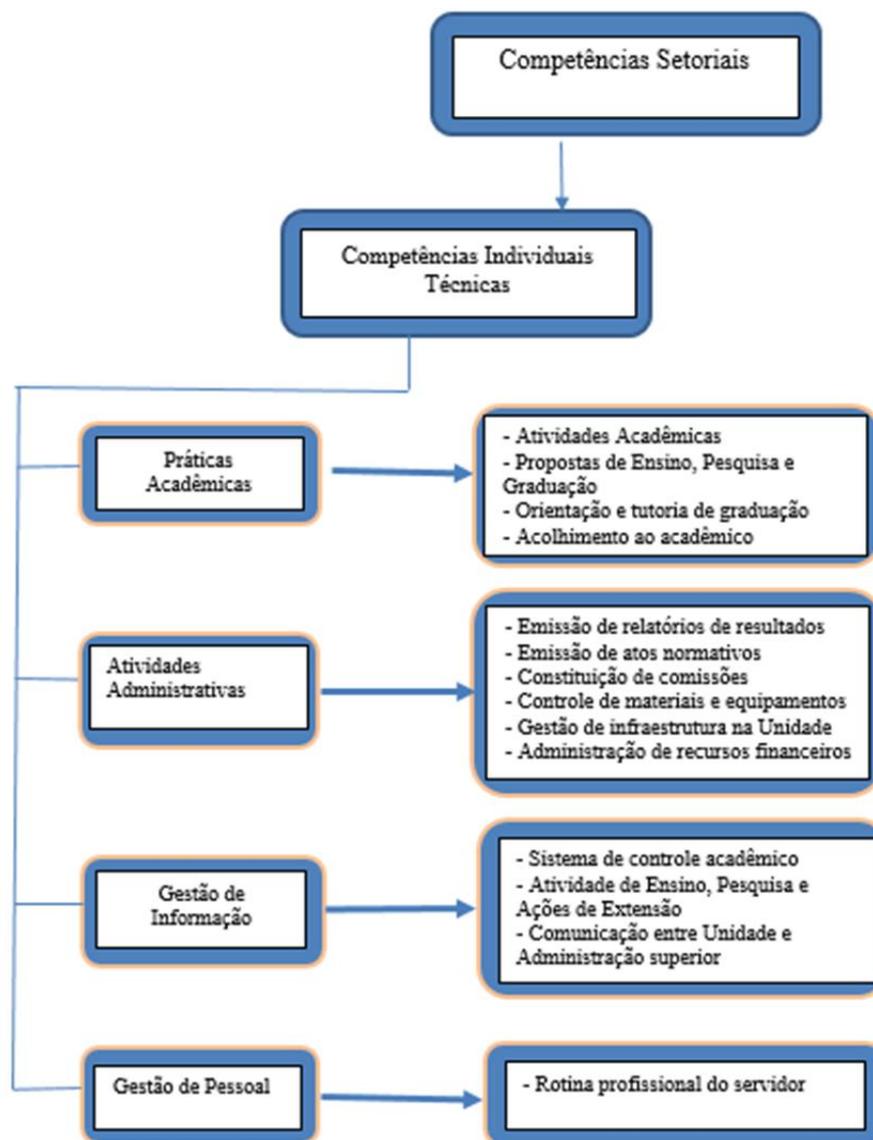
É possível que o aspecto da legalidade esteja contemplado nas atribuições do DUS, determinadas pela legislação e, de certa forma, essa seja a grande preocupação inicial dos diretores. De fato, a legalidade, como princípio de gestão no serviço público em geral e na UFMS em específico, constitui um dos maiores desafios aos DUSs. Tal fato ocorre por dois fatores em especial: 1) fazer com que a lei seja cumprida em termos de atuação dos servidores (docentes, técnico-administrativos e terceirizados) e; 2) de aspectos de toda natureza, relativos a contratos, licitações, relações de trabalho e legislação. O DUS E afirmou:

Quando assumi a direção não recebi nenhuma orientação sobre como lidar com muitos aspectos específicos de legislação. Por exemplo, precisei aprender muitas coisas sobre licitação por conta própria. Uma questão tão importante e sensível ao DUS deveria ser alvo de capacitação para que não ocorressem os problemas que ocorrem. (DUS E)

No que diz respeito ao conjunto de atribuições, entendidas aqui como competências técnicas do DUS, a percepção da amostra dessa pesquisa é de que a UFMS apresenta um conjunto adequado para atuação no cargo. Contudo, é consenso entre os DUSs que essas atribuições, sem a devida formação dos gestores, não são capazes de garantir uma gestão eficiente da unidade. Não obstante ao fato de que os professores são, em geral, altamente qualificados em suas áreas de atuação, se criar uma lista de atribuições sobre coisas que o professor deve planejar, coordenar e controlar está longe de assegurar que a administração do campus ocorrerá de forma mais fácil e de que os resultados serão satisfatórios e com efetividade.

A figura 8 apresenta uma síntese das competências técnicas que, na percepção dos DUSs, são necessárias ao bom desempenho na função. Observa-se que elas estão em consonância com as atribuições apresentadas no regimento da UFMS e nos demais documentos.

Figura 8: Competências Individuais Técnicas dos DUS



Fonte: Elaboração pela autora, com base na literatura e DUSs

É consenso por parte dos diretores que as atividades de gestão de direção não podem mais ser realizadas de forma empírica, muitas vezes na improvisação, de forma imediatista e

sem planejamento, como tradicionalmente eram (e às vezes) ainda são realizadas (CAMPOS, 2007; ÉSTHER, 2007, 2010; KANAN, 2008; SILVA, 2011). Não é mais possível a atuação com o método da tentativa e erro.

Todos os gestores afirmaram que é importante que o gestor tenha um conjunto específico de conhecimentos, habilidades e atitudes, que diferem de sua formação em ensino, pesquisa e extensão (para atuação como docente) e que vão construir um corpo sólido de competências gerenciais necessárias para atuação como DUS. Esse gap na formação gerencial do DUS é constatado na literatura. (CAMPOS, 2007; ÉSTHER, 2007; 2010; QUINTIERE, VIEIRA & OLIVEIRA, 2012)

Discutidas as competências técnicas dos DUSs, constatou-se que existe uma grande preocupação com as competências gerenciais. Reforça-se aqui o fato de que, conforme orientado pelo MPOG, essas competências não são alvo de preocupação, pelo menos formal, no âmbito da gestão da UFMS. Assim, na seção seguinte desta dissertação são apresentadas e discutidas as competências setoriais gerenciais necessárias à atuação do DUSs.

4.5 A UFMS e as Atribuições do Diretor de Unidade Setorial – Competências Gerenciais

As competências gerenciais, trazidas e analisadas a partir dos dados empíricos e documentos, são apresentadas no quadro 4. Para melhor compreensão, primeiro é feita uma análise das competências gerenciais, procurando identificá-las no conjunto de atribuições do DUS, determinado pelo Regimento Geral da UFMS. Destaca-se, ainda, que essa análise levará em consideração as competências de gestores de unidade setorial sugeridas por Meyer (2000).

A capacitação para o cargo é uma necessidade citada por todos os DUSs, que ainda veem como fundamental o incentivo à equipe de trabalho e a aceitação de desafios na busca de oportunidades para o crescimento da Instituição, o que caracteriza a visão de futuro. Assim, um caminho importante é a qualificação dos servidores da Unidade para dinamizar os procedimentos que visam a melhorias que vão propiciar mudanças.

O regimento da UFMS determina que sejam acompanhadas pelos gestores todas as novidades tecnológicas, sendo essas usufruídas pelos servidores para facilitar a comunicação e a execução de suas atividades. Os DUSs sustentam, como principais estratégias para o alcance de bons resultados: o controle dos fluxos de processos, agilizando informações; a habilidade política com a comunidade externa, alimentando parcerias; e a sustentação de

relacionamentos favoráveis entre os pares, prevendo possíveis participações desses nos resultados.

Os processos decisórios, sugeridos como competências no regimento das unidades setoriais, são representados pela constituição de comissões para normatização e acompanhamento dos processos de consulta e eleições no âmbito de cada unidade e pela descentralização das tomadas de decisões.

Quadro 4 – Competências Individuais Gerenciais dos DUSs

Competências Individuais Gerenciais	Características
Visão de Futuro	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção de necessidade de capacitação para os DSUs. - Incentivar a equipe de trabalho na busca de melhores resultados. - Aceitar desafios na busca de oportunidades para o crescimento da Instituição.
Disposição para mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar treinamento para os servidores da unidade. - Empenhar-se em desenvolver melhorias. - Dinamizar os procedimentos buscando melhor desempenho da equipe.
Domínio e uso da tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar as novidades tecnológicas da Instituição. - Usufruir e determinar aos servidores o uso das facilidades de comunicação trazidas pelo sistema de informação.
Visão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar os fluxos de processos visando à celeridade das informações. - Manter articulação com a comunidade externa visando parcerias. - Favorecer o bom relacionamento entre os pares, prevendo possíveis participações destes nos resultados.
Processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> - Constituir comissão para normatização e acompanhamento dos processos de consulta e eleições no âmbito da sua competência. - Descentralizar tomadas de decisões em níveis hierárquicos inferiores.
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> - Designar servidores para composição de comissões de trabalho. - Delegar ações, descentralizando poderes para a agilização de resultados.
Gerenciar Informações	<ul style="list-style-type: none"> - Criar estratégias para o desempenho da Unidade com base em informações do ambiente interno e externo. - Aprimorar as ações entre a Universidade e comunidade externa, com interesses na Instituições.
Participação	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de negociar com a administração superior em busca de apoio. - Incentivar o envolvimento dos servidores na realização dos trabalhos. - Envolver a comunidade interna nas tomadas de decisões.

Fonte: Elaboração pela autora, com base na literatura e DUSs

Segundo Rodrigues e Santos (2001), o empowerment, que significa dar poder, é uma metodologia de projeto de trabalho que busca delegar autoridade para tomar decisões, dar autonomia e direito de participação de todos os servidores da organização. O regimento da UFMS prevê a designação de servidores para composição de comissões de trabalho e a delegação de ações, descentralizando poderes e buscando a tomada de decisão colegiada, buscando agilizar os resultados. Os diretores citam o incentivo dispensado por sua gestão para que haja comprometimento e execução de tarefas coletivas, com os servidores e com a participação dos acadêmicos, interagindo no processo de decisão da Unidade. O DUS C enfatiza:

Então, adicionalmente, eu colocaria essa questão de tentar discutir os problemas na unidade de maneira colegiada, com a participação dos três seguimentos da universidade, ou seja, o próprio discente, o docente e os técnico-administrativos. Eu acho que esta discussão com a comunidade da unidade é muito importante porque ela ajuda você a chegar em melhores soluções. (DUS C)

Sintetizando observações da literatura e dos DUS, pode-se sustentar que a criação de estratégias para o desempenho da Unidade, com base em informações do ambiente interno e externo, e o aprimoramento das ações entre a Universidade e a comunidade externa, que tem alguma forma de interesse nas Instituições, identificam o gerenciamento de informações como forma de competência encontrada nesse estudo.

A competência, definida como participação, traz da percepção dos diretores a capacidade de negociar com a administração superior em busca de apoio, o incentivo por parte dos gestores ao envolvimento dos servidores na realização de trabalhos coletivos, relativos aos seus níveis, e o envolvimento da comunidade interna nas tomadas de decisões. Esse aspecto é evidenciado na definição do empowerment, como referido acima.

Além das atribuições descritas no Regimento Geral, os DUSs destacaram inúmeras outras competências gerenciais consideradas fundamentais para o exercício da função. A primeira delas é o que os diretores denominaram de competência política. Essa competência, no entendimento desta pesquisa, engloba um conjunto mais amplo, como, por exemplo, negociação com atores internos e externos, gestão de conflitos e liderança do grupo. Conforme destacou o DUS E:

Um papel dos mais importantes que o diretor enfrenta é o de representar a UFMS junto a outros agentes públicos e privados. A universidade tem sido cada vez mais demandada pela sociedade. Temos que nos aproximar e mostrar que estamos aqui, que produzimos e que somos importantes. Também, estamos precisando de mais ajuda de parceiros, não temos recursos para realizar

determinadas atividades. Então, precisamos nos aproximar, o diretor precisa ter essa capacidade. (DUS E)

Os dados da pesquisa permitem inferir que a competência política se apresenta como uma das mais importantes por tratar-se do representante dos interesses da UFMS internamente, mas, também, junto a outras instituições, conforme discutido anteriormente. É importante que essa competência se fortaleça e gere sinergias com outras, como a visão de futuro e o foco no resultado. Um fator importante é que a competência foi destacada pelos DUSs, associada a outro fator importante que é obrigação que os gestores têm de incentivar e estimular junto aos professores, ao mesmo tempo serem eles próprios, agentes de identificação de oportunidades para a UFMS. Trata-se do alinhamento dos DUSs a uma diretriz da administração central da UMFS que tem procurado construir uma mudança cultural, onde a instituição seja mais inovadora, empreendedora e, supostamente, mais atenta e responsiva do ponto de vista da sua missão na sociedade.

Dentre as questões mais ressaltadas pelos DUSs nas entrevistas, salienta-se a importância dada a lideranças e relações interpessoais. Todos os gestores foram unânimes em afirmar que a manutenção das relações de trabalho e do trabalho em equipe são extremamente complexas e constituem um dos problemas mais complicados de se gerenciar na unidade setorial. Cabe ao DUS ser, ao mesmo tempo, o que projeta os rumos futuros, inspira para o alcance dos objetivos, articula os interesses e oferece condições de atuação e cobra cooperação dos servidores.

A competência relações interpessoais foi apontada como fator crítico por todos os gestores. A manutenção do bom relacionamento exige conhecimentos, habilidades e atitudes complexas por parte do DUS. Foram elencadas questões como estabilidade no emprego, falta de comprometimento, visões políticas contrárias, dentre outros fatores que dificultam a gestão da unidade.

4.6 A O Desenvolvimento de Competências do DUS – Algumas considerações e sugestões

O setor público, ao contrário das empresas privadas que estão constantemente buscando implementar novidades para acelerar o desempenho e a produtividade, permanece resistente às inovações exigidas pelo cenário atual do país. A administração pública no Brasil ainda se apresenta de forma bastante estática em relação à gestão de prestação de serviços. Tanto a sociedade quanto a classe política que a representa são responsáveis pela

modernização do Estado. Isso se deve, principalmente, pela expectativa de acesso aos serviços sociais. (GAETANI; BAGGIO, 1997, BERGUE, 2011)

Os gestores públicos, no caso dessa pesquisa, os DUSs, recebem cada vez mais atribuições para o seu cargo, evidenciando a necessidade de capacitação, uma vez que a maioria dos diretores não se consideram preparados, principalmente no início do mandato, para exercer a gestão da unidade. Gerenciar atividades acadêmicas, administrativas, recursos humanos, financeiros, materiais e físicos, além de atender ao público externo, com a prestação de serviços, e o cumprimento de metas, são competências do gestor que, muitas vezes, é preparado apenas para ser professor.

Na UFMS, conforme relato dos sujeitos das entrevistas, tem sido realizado um movimento tímido para capacitação. Conforme destacaram os DUSs, estão sendo realizados encontros visando a integração dos diretores de unidades setoriais, entre si e com suas respectivas pró-reitorias, fomentando a troca de experiências e a busca de conhecimentos para o exercício do cargo, o que vem ao encontro dos anseios dos profissionais.

O DUS B argumenta que algumas ações poderiam ser executadas antes que o diretor iniciasse suas funções no cargo. Mesmo que sejam algumas reuniões apenas, a título de orientações, pois acredita que para assumir esse posto, o profissional já deva ter um mínimo de conhecimento específico. Considera que:

Pelo menos uma análise prévia, um conhecimento prévio de algumas questões relacionadas à gestão, mesmo na parte financeira, seria interessante. Não digo um curso, mas algumas reuniões ou encontros com os setores mais capacitados tecnicamente da reitoria. Às vezes, a gente tenta acertar, mas ainda erra por falta de conhecimento e de experiência. Então, o que puder ser feito para evitar esse tipo de coisa, será bem-vindo. (DUS B)

Os diretores destacam que treinamentos estão sendo oferecidos a todos os setores, na Capital, e esse fato, além de proporcionar conhecimentos com as pessoas certas, que virão a dar apoio posteriormente, ainda descentraliza muitas ações que antes necessitavam da orientação da Direção. Opinam, porém, que seria importante o desenvolvimento de cursos específicos, realizados nas unidades do interior, evitando despesas, uma vez que os recursos financeiros são escassos.

Os DUSs são unânimes na opinião de que a capacitação é necessária para o exercício do cargo. Pode ser em forma de workshop, onde cada um expõe as dificuldades de sua área e discute alternativas, ou outro tipo de encontro que traga informações sobre a estrutura da Universidade e os fluxos de comunicação e processos. Argumentam, ainda, a respeito do

repassa de informações referentes à responsabilidade do diretor sobre a carga patrimonial, o sistema pedagógico, a parte administrativa e financeira, pois o gestor é o ordenador de despesas e precisa saber quais são as implicações dessa demanda, quais suas responsabilidades. Enalteceram a iniciativa da administração central, que busca a interação com as unidades por meio de visitas dos pró-reitores. Houve, porém, comentários sobre a distante relação entre os órgãos colegiados e a falta de comunicação da Universidade com as Unidades, com base no fato de alguns documentos terem chegado ao conhecimento dos diretores apenas por meios eletrônicos públicos (Boletim de Serviços-BSE).

A análise das competências, nesta pesquisa, teve como referência a literatura disponível, os documentos da UFMS (Regimento, Manual de Competências, site) e as declarações dos DUS, por meio de entrevistas.

Com as informações obtidas, espera-se contribuir para que o DUS tenha capacidade de reunir um conjunto de competências gerenciais, tais como liderança com visão política e outras que o caracterize como:

- inovador e empreendedor;
- comprometido com a UFMS e com o exercício da função de gestor;
- atento à boa gestão dos recursos e processos;
- aberto e com visão de futuro;
- voltado para a descentralização e empoderamento das pessoas e das relações coletivas;
- preocupado com o desenvolvimento dos servidores;
- facilitador e gestor do processo de comunicação;
- voltado para resultados; e
- que atue com ética, ou seja, em conformidade com um conjunto de valores esperados do servidor público.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do Trabalho de Conclusão Final (TCF) foi mapear as competências necessárias à atuação como Diretor de Unidade Setorial na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). As instituições públicas estão passando por um momento de reformas em âmbito geral, mas a prestação de serviços ao cidadão é o campo que mais tem sido atingido. Isso tem ocorrido por iniciativa das organizações, num processo de modernização do modelo de gestão que busca aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços, treinando e capacitando os servidores, com o intuito de atender às exigências e expectativas da sociedade que, estando mais informada, busca melhor atendimento às suas necessidades.

Nas universidades públicas, o cargo de diretor de unidade setorial é ocupado a partir de consulta à comunidade universitária (docentes, técnico-administrativos e discentes) para elaboração da lista tríplice, que determina o candidato escolhido. Nota-se, porém, que essa forma de escolha põe no cargo de diretor um docente, doutor, que em muitos casos não tem experiência em gestão. Inclusive, essa queixa vem dos próprios DUSs que, nas entrevistas, deixam evidente a insatisfação com a falta de formação, principalmente para o dirigente iniciante.

Foi possível constatar que os documentos oficiais da UFMS não tratam das competências do diretor de maneira clara. O regimento estabelece competências mais técnicas, fazendo poucas referências às gerenciais, enquanto o Manual de Competências não faz menção ao diretor de unidade setorial. É importante que a UFMS estabeleça mecanismos formais para dar visibilidade a conhecimentos, habilidades e atitudes, itens necessários ao bom desempenho na função de DUS.

Nas entrevistas, pode-se levantar que existe uma série de questões que são resolvidas pelo diretor, de forma natural, conforme o ambiente de trabalho, e que não aparecem no regimento da Universidade como atribuições do cargo.

Um ponto levantado pela maioria dos diretores foi a necessidade de agir como um conselheiro ou psicólogo. Deduz-se, todavia, que essa situação ocorre devido às condições de trabalho oferecidas pela própria Universidade, percebendo-se, portanto, a necessidade de desenvolvimento de uma forma específica de acolhimento ao público atingido ou de reestruturação da unidade setorial.

A comunidade interna, inclusive, tem suas expectativas, os interesses que a levam à sala do diretor em busca de respostas. No interior, principalmente, faz parte da gestão a

atenção diária a pormenores que poderiam ser função de outros setores, mas na falta desses (Coordenação Administrativa-Coad ou Coordenação de Gestão Acadêmica-Coac), o diretor acaba assumindo para que não haja prejuízos à Unidade. Aparecem, também, situações onde são necessárias buscas por alternativas para suprir a falta de recursos e para contornar transtornos ocasionados pela distância da Capital.

Os diretores enfatizaram o desejo de implementação de um sistema de capacitação para os novos gestores no cargo de diretor. Foi unânime a opinião entre esses dirigentes de que, para se assumir um cargo de direção de unidade setorial nas universidades públicas, é indispensável um suporte técnico, por meio de workshop, reuniões ou algum tipo de apoio em relação aos trabalhos e à própria estrutura da UFMS.

Para atender aos objetivos específicos desta pesquisa, foram utilizados documentos oficiais da Universidade (regimento e manual de competências) e informações obtidas por meio de entrevistas, onde foram levantadas competências técnicas que contemplam as atividades acadêmicas, administrativas, tecnológicas e de recursos humanos. Buscou-se, também, autores como Meyer (2000), o qual cita sua proposta sobre as atribuições dos administradores das instituições de ensino superior.

Finalizando o estudo, é possível mapear um conjunto de competências a serem desenvolvidas pelos DUSs e que, sugere-se, sejam incorporadas ao Mapa de Competências da Universidade, visando contribuir para o desempenho adequado nas Unidades, tais como: liderança com visão política, comprometimento com a Instituição e com o exercício da função de gestor, visão de futuro, atenção com o desenvolvimento dos servidores e com a orientação para resultados, entre outras.

Em razão da relevância do tema, o mapeamento das competências desenvolvido nesta pesquisa, deve contribuir com o desenvolvimento efetivo do PDI no âmbito do cargo de diretor de campus e propiciar o fortalecimento das ações dos DUSs, uma vez que as apreciações manifestadas sobre suas gestões dão abertura a novas concepções sobre competências na Instituição. É possível, ainda, que o modelo trabalhado possa ser replicado para outros cargos da Universidade, promovendo ações necessárias para o desenvolvimento das competências na UFMS.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A.J. **Usos e abusos dos estudos de caso**. Cadernos de pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.
- ANDRÉ, M. E. D. A. (1983). **Texto, contexto e significado**: algumas questões na análise de dados qualitativos. Cadernos de Pesquisa, (45): 66-71.
- BARBOSA, M.A.C.; MENDONÇA, J.A.C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. In: XIII **Coloquio de Gestión Universitaria en Américas**. 2013. Buenos Aires, Argentina.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.
- BARNEY, J.B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, 1991, p. 99-120.
- BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RG: Educus, 2010.
- BERGUE, S.T. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional. - Caxias do Sul, RS: Educus, 2011.
- BOYATZIS, R.E. **The competent Manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO H.P.; GUIMARÃES T.A. **Gestão de competências e Gestão de Desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, V. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRASIL. Casa Civil. Decreto-lei nº 2.029, de 11 de outubro de 1996. Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências (Revogado). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 13 out. 1996. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2029.htm. Acesso em: 31 ago. 2017.
- BRASIL. Casa Civil. Decreto-lei nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências (Revogado). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 02 out. 1998. Seção 1. Disponível em: 61 http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: Acesso em: 31 ago. 2017.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 40, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3-4.
- BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a Organização da Administração Federal, estabelece Diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 27 fev. 1967 (suplemento). Retificado em 08 de março de 1967, 30 de março de 1967 e 17 de julho de 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decretolei/del0200.htm. Acesso em: 31 ago. 2017.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Guia da Gestão da Capacitação por Competências, 2015. Disponível em:

file:///C:/Users/lorea/OneDrive/Mestrado/Editais/AtualizadoANEXOIGuiaInformativo.pdf.
Acesso em: 05 mai. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia da Gestão da Capacitação por Competência, de 28 de março de 2013. Disponível em:
http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em: 31 ago. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Da **Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro 1996.

CAMPOS, D.C.S. **Competências Gerenciais dos Pró-Reitores em uma Instituição de Ensino Superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, MG.

CANCIAN, R. Burocracia: Max Weber e o significado de "burocracia". 2007. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/burocracia-max-weber-e-o-significado-de-burocracia.htm>. Acesso em: 11 jul. 2017.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DAL COL, Simoni Casagrande. **A adoção da Gestão de Competências como diferencial competitivo**. 2011. Disponível em:
<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/7098/a-adocao-da-gestao-de-competencias-como-diferencial-competitivo.html>. Acesso em: 11 jul. 2017.

DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

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

ENDERS, J.; MUSSELIN, C. **Back to the Future?** The Academic Professions in the 21st Century. In: Higher Education to 2030, volume 1, Demography, OECD Publishing, 2008.

ÉSTHER, A. B. **As Competências Gerenciais dos Reitores de Universidades Federais em Minas Gerais: a Visão da Alta Administração**. Anais do Encontro Nacional de Administração Pública e Governança, ANPAD, Vitória, ES, Brasil, 04, 2010.

ÉSTHER, A.B. **A Construção da Identidade Gerencial dos Gestores da Alta Administração das Universidades Federais em Minas Gerais**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

FANDT, P. **Management skills: Practice and experience**. St. Paul, MN: West Publishing Co., 1994.

FEVORINI, F.B.; SILVA, R.T.; CREPALDI, A.M. **Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo**. ReCaPe-Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, vol. 4, nº 02, Mai/Jun/Jul/Ago. 2014.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 5 no.sp, p.183-196, 2001.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

- FREITAS, I.A.; BRANDÃO, H.P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências** [Resumo]. In Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Org.), XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Brasília: UnB, 2005.
- FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: 2015 – 2019. Campo Grande, 2015.
- GAETANI, F.; BAGGIO, S.B. **Capacitação e Desenvolvimento Organizacional no Setor Público**. II Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Isla de Margarita, Venezuela, 1997.
- GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.
- GODOY, A.S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.
- GODOY, A.S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO. Org** - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional-ISSN: 1679-1827, v. 3, n. 2, 2005.
- GUIMARÃES, T.A. **A Nova Administração Pública e a abordagem da Competência**. Anais do 24º Encontro da ANPAD. Florianópolis, set. 2000.
- IENAGA, C.H. **Competence-based management: seminário executivo**. São Paulo : Dextron Consultoria Empresarial, 1998.
- JANISSEK, J.; AGUIAR, C.V.N.; MELLO, T.A.B; Ferreira, R.S.; CAMPOS, M.S. **Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção**. Revista do Serviço Público, v. 68, n. 2, 2017.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Tradução por Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LONGO, F. **A Consolidação Institucional do Cargo de Dirigente Público**. Revista do Serviço Público, Ano 54, n.2, abr.-jun., 2003, p.7-33.
- LUCAS, V.L.; SILVEIRA JÚNIOR, O.B. **A Qualidade do Atendimento no Setor Público**. Disponível em: <http://amog.org.br/amogarquivos/TCCPOS-TURMA-2012/Vera-Lucia-Lucas.pdf>. Acesso em 05 mai. 2018.
- MAIA, L. **Gestão por Competências**. Disponível em: <http://enagro.agricultura.gov.br/glossario/gestao-por-competencias>. Acesso em 05 mai. 2018.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATIAS-PEREIRA, J. 2010. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. - 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.
- McCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Washington, v. 28, n. 1, p. 01-14, jan. 1973.
- MENDONÇA, J.R.C. de; PAIVA, K.C.M. de; PADILHA, M.A.; BARBOSA, M.A.C. **Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado**. 2.ª Conferência FORGES: “Por um Ensino Superior de Qualidade nos

- Países e Regiões de Língua Portuguesa”, Fórum da Gestão do Ensino Superior nos países e regiões de Língua Portuguesa, 2012.
- MEYER Jr., Victor. Novo contexto e habilidades do administrador. In: MEYER Jr., Victor; MURPH, Patrick, (Orgs) **Dinossauros, Gazelas e Tigres. Novas abordagens da administração universitária**. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis, Insular, 2000.
- MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser inteligente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.
- PARRY, S.R. The Quest for Competencies. Revista Training. p. 48-56. Jul 1996.
- PESSALACIA, J.D.R.; RIBEIRO, C.R.O. **Entrevistas e Questionários: uma análise bioética sobre riscos em pesquisa**. RECOM-Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro. São João del-Rei, vol. 1, nº 3, jul./set., 2011.
- PIGNANELLI, A. **A Logística e a Visão Baseada em Recursos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- PIRES, A.K. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- QUINTIERE, R. C.B.C.; VIEIRA, F. O.; OLIVEIRA, R.T.Q. **Competências gerenciais: à beira da perfeição? O discurso de reitores de universidades federais do Rio de Janeiro**. Anais do 11 Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36, 2012.
- RODRIGUES, C.H.R.; SANTOS, F.C.A. **Empowerment: Ciclo de Implementação, Dimensões e Tipologia**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a03>. Acesso em: 12 mai. 2018.
- SALDANHA, C. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SANDBERG, J. **Human competence at Work**. Sweden: Frafikerna I Kungälv AB, 1996.
- SILVA NETO, J.C. da (Org.). **Controladoria na Gestão Pública**. Disponível em: http://www.uebcomunicacao.com.br/e2publica/admin/fotos/LIVRO%20DIGITAL_A%20controladoria%20na%20Gestão%20Pública_vf1%202013.pdf. Acesso em: 05 mai. 2018.
- SILVA, F.M. da; MELLO, S.P.T. de. **A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT), v. 2, n. 1, p. 110-127, jan.-jun./2013. ISSN 2316-5812.
- Silva, M. A., Moraes, L. V. S., & Martins, E. S. **A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC**. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD, Brasil, 27.
- SPARROW, P.R.; BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment**. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). Managing learning. London : Routledge, 1994. p. 57-69.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

UFMS. Histórico. Disponível em: <<https://www.ufms.br/pb/universidade/historico/>>. Acesso em 01 set. 2017.

UFMS. Plano de Desenvolvimento Institucional – 2015-2019. Disponível em: <<https://proplan.ufms.br/files/2017/09/PDI-realinhado-2017.pdf>>. Acesso em 28 dez. 2017.

UFMS. Regimento das Unidades da Administração Setorial – Anexo da Resolução nº 50/2012-Coun. Disponível em: <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2017/08/RegimentoUnidades-Alterações-2012.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2018.

UFMS. **Regimento Geral da Instituição** - Anexo da Resolução nº 78/2011-Coun. Disponível em: <http://cpcx.sites.ufms.br/files/2015/10/Regimento-UFMS.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2017.

UFMS. UFMS moderniza sua estrutura administrativa. Disponível em: <https://www.ufms.br/ufms-moderniza-sua-estrutura-administrativa/>>. Acesso em 31 ago. 2017.

UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade/reitoria/pro-reitorias/pro-reitores/>>. Acesso em 01 set. 2017.

YIN, R.K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: **Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

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

ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Unidade Setorial:

Idade:

Sexo:

Tempo na UFMS:

Tempo no cargo de Diretor de Unidade Setorial:

Atuação em outros cargos de gestão:

- 1) O que faz um Diretor de Unidade Setorial? Qual o seu papel no cargo?
- 2) Você recebeu algum tipo de capacitação para atuação como Diretor de Unidade Setorial?
- 3) Poderia descrever sua rotina de trabalho?
- 4) Quais as principais dificuldades para exercer seu cargo?
- 5) Poderia relatar algumas situações que teve dificuldade para resolver? Se sim, quais foram as estratégias utilizadas?
- 6) Existem tarefas, atribuições e responsabilidades que o Diretor de Unidade Setorial precisa desenvolver que não estão descritas no regimento? Explique.
- 7) Você já se deparou com situações não previstas como atribuição do seu cargo? Se sim, quais? Dê exemplos de como atua para resolver essas situações?
- 8) Que ações a UFMS pode desenvolver visando melhorar a atuação da Direção de Unidade Setorial, considerando o contexto organizacional?
- 9) Com base na sua experiência, que aspectos de gestão devem ser desenvolvidos para esse cargo?

Comentários: