

ANA CRISTINA PINHEIRO MACHADO

**GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL:
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA CARGOS DE PRÓ-REITOR E GESTOR DE UNIDADE**

APARECIDA DE GOIÂNIA - GO

2019

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR
VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES
NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: **Dissertação** **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Nome completo do autor: Ana Cristina Pinheiro Machado

Título do trabalho: Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de pró-reitor e gestor de unidade

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹ - Submissão de artigo

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.



Assinatura do(a) autor(a)²
Ana Cristina Pinheiro Machado

Ciente e de acordo:



Assinatura do(a) orientador(a)²
Prof. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza

Data: 18/07/2019

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR
VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES
NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o(a) autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico: **Dissertação** **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Nome completo do autor: Ana Cristina Pinheiro Machado

Título do trabalho: Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de pró-reitor e gestor de unidade

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento **SIM** **NÃO**¹

Independente da concordância com a disponibilização eletrônica, é imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.



Assinatura do(a) autor(a)²

Ciente e de acordo:



Assinatura do(a) orientador(a)²

Data: 22 / 09/ 2020

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante: a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a); b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação. O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Versão GRT_BC_fev_2020

² As assinaturas devem ser originais sendo assinadas no próprio documento. Imagens coladas não serão aceitas.

ANA CRISTINA PINHEIRO MACHADO

**GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL:
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA CARGOS DE PRÓ-REITOR E
GESTOR DE UNIDADE**

Linha de Pesquisa

Administração Pública: Transformação e Inovação Organizacional

Orientadora

Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

APARECIDA DE GOIÂNIA - GO

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Machado, Ana Cristina Pinheiro

Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil:
[manuscrito] : competências gerenciais para cargos de pró-reitor e
gestor de unidade / Ana Cristina Pinheiro Machado. - 2019.
151 f.: il.

Orientador: Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Campus
Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em Administração
Pública em Rede Nacional, Goiânia, 2019.

Bibliografia. Apêndice.

Inclui siglas, gráfico, tabelas, lista de figuras.

1. Gestão de pessoas . 2. Gestão por competências. 3.
Competências gerenciais. 4. Administração pública . 5. Administração
universitária. I. Souza, Dra. Eliane Moreira Sá de , orient. II. Título.

CDU 005



ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Aos dezenove dias do mês de junho de 2019, às 10:00 horas, na Sala 26 da Faculdade de Ciências e Tecnologia – FCT da Universidade Federal de Goiás, realizou-se em sessão pública, a Defesa de Dissertação intitulada “GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL: COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA CARGOS DE PRÓ-REITOR E GESTOR DE UNIDADE”, de autoria de ANA CRISTINA PINHEIRO MACHADO, mestrando(a) do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFAP. A Banca Examinadora foi constituída pelos professores: Dr^a. ELIANE MOREIRA SÁ DE SOUZA (Orientadora), Dr^a. ALETHEIA FERREIRA DA CRUZ (Examinadora Interna, UFG/PROFIAP), Dr^a. SIMONE PORTELLA TEIXEIRA DE MELLO (Examinadora Interna, Universidade Federal de Pelotas - UFPel/Profiap, participou por webconferência) e Dr^a. SOLANGE DA SILVA (Examinadora Externa, Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC/GO), presidida pelo(a) primeiro(a). Após apresentar o trabalho por cerca de 20 (vinte) minutos, o(a) mestrando(a) foi arguido(a) oralmente pelos membros da Banca. Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o(a) mestrando(a) foi APROVADA pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente ata, que vai assinada pelos membros da Banca.

Prof^a. Dr^a. Eliane Moreira Sá de Souza
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Alethéia Ferreira da Cruz
Examinadora interna

Prof^a. Dr^a. Simone Portella Teixeira de Melo
Examinadora Interna - UFPel/Profiap

Prof^a. Dr^a. Solange Da Silva
Examinadora Externa - PUC/GO

Para os Machado Grillo, o meu projeto mais arrojado.

POEMA DA GRATIDÃO

Amélia Rodrigues
Psicografia de Divaldo Franco
Adaptado

Muito obrigada, Senhor.
Muito obrigada pelo que me deste,
muito obrigada pelo que me dás.
Obrigada pelo pão, pela vida, pelo ar, pela paz.
Muito obrigada pela beleza que os meus olhos veem no altar da natureza [...]
Muito obrigada, Senhor,
porque eu posso ver meu amor [...]
Muito obrigada, Senhor,
pelos ouvidos meus que me foram dados por Deus.
Ouvidos que ouvem o tamborilar da chuva no telheiro,
a melodia do vento nos ramos do olmeiro,
as lágrimas que vertem dos olhos do mundo inteiro [...]
Obrigada pela minha voz,
mas também pela sua voz.
Pela voz que canta,
que ama, que ensina, que alfabetiza,
que trauteia uma canção
e que o Teu nome profere com sentida emoção [...]
Obrigada, Senhor,
pelas minhas mãos,
mas também pelas mãos que aram,
que semeiam, que agasalham [...]
Obrigada, por fim, pelo meu lar.
É tão maravilhoso ter um lar!
Não é importante se esse lar é uma mansão, se é uma favela, uma tapera,
um ninho, um grabato de dor, um bangalô, uma casa do caminho ou seja lá o que for.
Que dentro dele exista a figura
do amor de mãe ou de pai,
de mulher ou de marido,
de filho ou de irmão,
a presença de um amigo,
a companhia de um cão,
alguém que nos dê a mão!
Mas se eu ninguém tiver para me amar,
nem um teto para me agasalhar,
nem uma cama para me deitar,
nem aí reclamarei.
Pelo contrário, eu te direi
obrigada, Senhor,
porque eu nasci.
Obrigada porque creio em ti.
Pelo teu amor, obrigada Senhor!

O trabalho, isento de coeficientes ideológicos, é a mais fecunda afirmação da vida humana. O trabalho não é pena e dor, pelo contrário, é essencialmente a alegria de viver, sendo trabalho penoso aquele que não conseguimos fazer nosso, que não se funde com nossas disposições e tendências, ou que não se torna nossas disposições e tendências, ou que não nos empenha inteiramente.

Benedetto Croce

RESUMO

Esta pesquisa apresenta o desenvolvimento de um plano para implantação e acompanhamento de gestão por competências para os cargos de pró-reitor e gestor de unidade das universidades federais do Brasil. Para tanto, o trabalho envolve: estudo da estrutura organizacional e da administração das universidades federais; caracterização da gestão de pessoas na administração pública brasileira, focando na gestão por competências; diagnóstico de funções e de competências gerenciais para os cargos de pró-reitor e gestor de unidade das universidades federais; desenvolvimento e aplicação de um método para detecção de lacunas de competências entre os ocupantes desses cargos; orientações para a prática de gestão por competências para os cargos em questão. A gestão por competências, base de todo o estudo, é a estratégia que norteia o gerenciamento de pessoas na administração pública federal do Brasil. A estratégia foi introduzida na esfera governamental por meio Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Especificamente, trabalha-se com a diretriz da PNDP que orienta sobre a capacitação específica de servidores para ocupar cargos de direção e assessoramento na esfera pública federal. Trata-se de uma pesquisa qualitativa em relação ao conteúdo, quantitativa quanto aos meios para se chegar aos resultados, exploratória e aplicada. A pesquisa aponta dificuldades na execução da gestão por competências na administração federal brasileira como um todo e nas universidades federais de forma específica, principalmente no mapeamento de competências, na observância da diretriz que orienta para a capacitação específica dos ocupantes de cargos diretivos e na avaliação de desempenho dos ocupantes desses cargos. Mostra que a PNDP é um mecanismo em potencial, mas vigora há mais de uma década praticamente sem alterações e uma revisão é oportuna e necessária para impulsionar a gestão por competências no país. O estudo de campo, realizado com a participação de pró-reitores e gestores de unidades das 63 universidades federais do Brasil, traz, entre outros resultados, que: 47,5% dos participantes não têm formação alguma em gestão; cerca de 20% desses agentes não buscam capacitação gerencial; 51,5% das universidades não oferecem esse tipo de capacitação; 68% das instituições não avaliam esses gestores ou não o fazem de forma adequada; em um rol de 12 competências, pró-reitores apresentam a maior lacuna na competência autocontrole, enquanto gestores de unidades têm maior lacuna na competência inovação. De modo geral, não são encontradas grandes distorções, mas a pesquisa indica a necessidade de capacitação para suprir as falhas existentes, assim como ações de aprimoramento e manutenção de competências já adquiridas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas; Gestão por competências; Competências gerenciais; Administração pública universitária.

ABSTRACT

This research presents the development of a plan for implementation and follow-up of management by competencies for the positions of pro-rector and manager of unit of the federal universities of Brazil. Therefore, the work involves: study of the organizational structure and administration of federal universities; characterization of people management in the Brazilian public administration, focusing on competency management; diagnosis of functions and managerial skills for the posts of pro-rector and manager of unit of the federal universities; development and application of a method to detect skill gaps between occupants of these positions; guidelines for the practice of competency management for the posts in question. The management by competences, the basis of the whole study, is the strategy that guides the management of people in the federal public administration of Brazil. The strategy was introduced at the governmental level through Decree No. 5707 / 2006, which established the National Policy for Personnel Development (PNDP). Specifically, we work with the PNDP guideline that guides the specific training of civil servants to hold management and advisory positions in the federal public sphere. It is a qualitative research in relation to the content, quantitative as to the means to reach the results, exploratory and applied. The research points out difficulties in the execution of management by competencies in the Brazilian federal administration as a whole and in federal universities in a specific way, mainly in the mapping of competencies, in compliance with the guideline that guides the specific qualification of the occupants of managerial positions and in the evaluation of performance of the occupants of these positions. It shows that the PNDP is a potential mechanism, but has been practically unchanged for more than a decade, and a review is timely and necessary to boost competency management in the country. The field study, conducted with the participation of pro-rectors and managers of units of the 63 federal universities in Brazil, brings, among other results, that: 47.5% of the participants do not have any training in management; about 20% of these agents do not seek management training; 51.5% of universities do not offer this type of training; 68% of the institutions do not evaluate these managers or do not do so in an appropriate way; in a roll of 12 competencies, pro-rectors present the largest gap in self-control competence, while unit managers have greater gap in innovation competence. In general, no major distortions are found, but the research indicates the need for capacity building to overcome existing failures, as well as actions to improve and maintain skills already acquired.

KEYWORDS: People management; Competency management; Management skills; University public administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras	
Figura 1. Estrutura do trabalho	20
Figura 2. Educação superior no Brasil: marcos principais	25
Figura 3. Gestão de pessoas na administração pública: evolução	42
Figura 4. Dimensões da competência	49
Figura 5. Administração pública: modelo de gestão por competências	52
Figura 6. Etapas da pesquisa	64
Figura 7. Gestores de unidades e pró-reitores: gênero de nascimento	76
Figura 8. Gestores de unidades e pró-reitores: faixa etária	76
Figura 9. Gestores de unidades: relação entre maior grau de instrução concluído e gênero de nascimento	77
Figura 10. Pró-reitores: relação entre maior grau de instrução concluído e gênero de nascimento	78
Figura 11. Gestores de unidades e pró-reitores: área com maiores percentuais de graduação e pós-graduação	79
Figura 12. Gestores de unidades: relação entre não tem formação em gestão e áreas de graduação e pós-graduação	80
Figura 13. Pró-reitores: relação entre não tem formação em gestão e áreas de graduação e pós-graduação	81
Figura 14. Gestores de unidades: relação entre tempo de serviço na universidade e tempo de experiência em gestão	82
Figura 15. Pró-reitores: relação entre tempo de serviço na universidade e tempo de experiência em gestão	83
Figura 16. Gestores de unidades: relação entre formação em gestão e busca por capacitação gerencial	84
Figura 17. Pró-reitores: relação entre formação em gestão e busca por capacitação gerencial	84
Figura 18. Gestores de unidades: região geográfica da universidade	86
Figura 19. Pró-reitores: região geográfica da universidade	86
Figura 20. Gestores de unidades: relação entre falta de capacitação gerencial, busca por capacitação gerencial e formação em gestão	88
Figura 21. Pró-reitores: relação entre falta de capacitação gerencial, busca por capacitação gerencial e formação em gestão	90
Figura 22. Gestores de unidades: síntese de conceitos da seção desenvolvimento do servidor	93
Figura 23. Pró-reitores: síntese de conceitos da seção desenvolvimento do servidor	94
Figura 24. Lacunas de competências entre gestores de unidades	102
Figura 25. Lacunas de competências entre pró-reitores	103
Quadros	
Quadro 1. PNPD: características	44
Quadro 2. PNPD: obstáculos à implementação	45
Quadro 3. Modelo de avaliação de domínio e importância de competências	54
Quadro 4. Autores pesquisados: síntese	60
Quadro 5. Universo da pesquisa, dimensões de análise e objetos de estudo	68
Quadro 6. Competências analisadas na pesquisa: base do modelo teórico	70
Quadro 7. Dimensões e variáveis de análise	71
Tabelas	
Tabela 1. Universidades federais brasileiras, por região	22
Tabela 2. Categorias de apoio: percentuais em relação ao total de 63 universidades	67
Tabela 3. Unidades de apoio: quantidade e percentuais	68
Tabela 4. Gestores de unidades: notas da seção desenvolvimento do servidor	92
Tabela 5. Pró-reitores: notas da seção desenvolvimento do servidor	94
Tabela 6. Gestores de unidades: médias de grau de importância	97
Tabela 7. Gestores de unidades: médias de grau de domínio	97
Tabela 8. Gestores de unidades: médias de grau de domínio desejável	98
Tabela 9. Pró-reitores: médias de grau de importância	98
Tabela 10. Pró-reitores: médias de grau de domínio	99
Tabela 11. Pró-reitores: médias de grau de domínio desejável	99
Tabela 12. Gestores de unidades: lacunas de domínio desejável	100
Tabela 13. Pró-reitores: lacunas de domínio desejável	101
Tabela 14. Gestores de unidades: lacunas de competências	102
Tabela 15. Pró-reitores: lacunas de competências	103
Tabela 16. Lacunas de competências para pró-reitores: cálculo com $L = I \times (5-D)$	104
Apêndices	
APÊNDICE A. Pró-reitorias: denominações e quantidades	122
APÊNDICE B. Universidades federais brasileiras: total de unidades pesquisadas	123
APÊNDICE C. Questionário para gestores de unidades	124
APÊNDICE D. Questionário para pró-reitores	127
APÊNDICE E. TCLE para questionários	130
APÊNDICE F. TCLE para entrevista SGP	131
APÊNDICE G. Quadro geral de respostas dos questionários – seções 1 a 3	133
APÊNDICE H. Produto tecnológico	135

LISTA DE SIGLAS

ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
EAD	Educação a Distância
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IGC	Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NPM	<i>New Public Management</i>
NCF	Nível de Competência para Função
NCC	Nível de Competências do Servidor
NCSF	Nível de Competências do Servidor em relação à Função
NCSO	Nível de Competências do Servidor em relação à Organização
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado
PNE	Plano Nacional de Educação
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RJU	Regime Jurídico Único
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
UAB	Sistema Universidade Aberta do Brasil
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UnB	Universidade de Brasília
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
OBJETIVOS	16
OBJETIVO GERAL	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
JUSTIFICATIVA	17
ESTRUTURA DO TRABALHO	18
1 GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA	21
2 GESTÃO DE PESSOAS	30
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	38
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	47
2.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	57
3 METODOLOGIA	64
3.1 ETAPAS DA PESQUISA	64
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	65
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA	65
3.4 INSTRUMENTOS DA PESQUISA	68
3.5 MODELO PARA DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS	71
4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO	74
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES	74
4.1.1 Resultados da pesquisa teórica: universidades	74
4.1.2 Resultados do questionário: seção servidor	75
4.1.3 Resultados do questionário: seção universidade	85
4.1.4 Resultados do questionário: seção desenvolvimento do servidor	91
4.1.5 Resultados do questionário: seção competências gerenciais	95
4.2 DIAGNÓSTICO	104
5 PRODUTO TECNOLÓGICO	109
CONCLUSÃO	110
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICES	121

INTRODUÇÃO

A realidade das organizações públicas brasileiras é complexa e desafiadora. Os cenários modernos, que passam por rápidas, profundas e constantes mudanças nos âmbitos sociais, econômicos e políticos, entre outros, requerem que os servidores apresentem padrões cada vez mais apurados de competências e de qualificação profissional.

Dentro desse panorama, entende-se que as organizações públicas, em particular os setores de gestão de pessoal, devem dispensar especial atenção à preparação, ao desenvolvimento de competências e à profissionalização daqueles que ocupam posições de gerenciamento, tão mais exigidos quanto maiores são as obrigações assumidas. Vistos como indivíduos estratégicos na administração de processos e de pessoas, os gestores públicos ainda têm como desafios singulares o alinhamento dos objetivos organizacionais às necessidades da população e a sujeição aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, expressos na Constituição Federal, e que condicionam a ação de qualquer agente público (BRASIL, 2017b).

Observa-se que a busca por eficiência, eficácia e qualidade dos serviços entregues à sociedade é histórica na gestão pública brasileira. Na sucessão dos modelos administrativos aplicados na esfera governamental do país – desde o patrimonialismo até a administração gerencial –, impulsionar a qualidade do serviço público é, ao mesmo tempo, a grande meta e o grande desafio das reformas. E assim como a administração busca evoluir de maneira geral, a gestão de pessoas dentro da esfera pública também passa por transformações, no intuito de adequar estratégias e encontrar soluções para as complexas demandas que recaem sobre as instituições.

A normativa para gestão de recursos humanos em vigor, à época desta pesquisa, para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional do Brasil, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), foi elaborada no contexto gerencialista da administração pública. Portanto, trata-se de uma regulamentação fortemente orientada por busca de resultados, profissionalização, estratégia, redução de custos, foco no atendimento à cidadania, eficácia e, sobretudo, efetividade das ações do Estado.

A finalidade da PNDP é melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, por meio da permanente capacitação e o consequente desenvolvimento profissional do conjunto dos servidores públicos, adequando as competências requeridas desses servidores aos objetivos estratégicos das organizações. A política tem como uma de suas diretrizes exatamente o que se destaca neste estudo como necessidade para o setor

público do país: promover a capacitação gerencial do servidor e a sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

Instituída há mais de uma década, por meio do Decreto nº 5.707/2006, a PNDP vigora, desde então, praticamente sem alterações, embora esteja em curso, na Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do governo federal, uma reformulação da referida normativa prevista para ser concluída em 2019. O objetivo dessa revisão é instrumentalizar, simplificar, dar mais transparência e, assim, impulsionar a gestão por competências na administração federal (BRASIL, 2019a)

A PNDP introduziu na esfera pública federal brasileira a gestão por competências, uma estratégia que consiste na identificação e no aperfeiçoamento das competências necessárias para que se concretize a visão de futuro da organização. As competências são compreendidas sob as perspectivas humana e organizacional, de onde derivam diferentes tipologias – por exemplo, competências técnicas, políticas, comportamentais e cognitivas, entre outras.

Nesse tipo de gestão é feito um inventário das competências internas e são elaborados planos de desenvolvimento específicos e gerenciamento do conhecimento para minimizar as lacunas (*gaps*) existentes entre as competências atuais e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. As lacunas nas competências individuais são preenchidas por meio do contato constante do profissional com várias fontes de conhecimento, especialidades e experiências, de onde entende-se o porquê de a capacitação dos servidores ser a tônica da PNDP.

Estudos apontam a adoção da gestão por competências, como estabelece a PNDP, ou pelo menos a elaboração de planos para introdução da estratégia, entre parte das organizações públicas federais brasileiras. No entanto, ainda se vislumbra um longo caminho antes da factual implementação da política e o estrito cumprimento do que é determinado pela legislação (MELLO; SILVA, 2013; OCDE, 2010).

Especificamente entre Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), área de interesse desta pesquisa, Romano (2016) aponta a não adoção da gestão por competências em 97% das instituições participantes do estudo. Dados de Brasil (2019a) mostram que, em 2018, das universidades federais que prestaram contas sobre gestão de pessoas e ações de capacitação de servidores, apenas 6% informaram ter implantado a gestão por competências e só 15% haviam feito ao menos o mapeamento de competências. No tocante às funções diretivas, um levantamento sobre gestão de pessoas na administração pública federal brasileira, feito pelo Tribunal de Contas da União (TCU), aponta, em 75% das organizações, a escolha de gestores

públicos sem estar fundamentada na identificação de competências, assim como a falta de avaliação do desempenho dos gestores em 65% das instituições (TCU, 2014).

Ao mesmo tempo em que enxergam a PNDP como mecanismo em potencial para construir um novo perfil de qualificação profissional entre os servidores públicos federais e para fomentar o desenvolvimento institucional, pesquisas apontam que a primeira lacuna a ser preenchida é vencer os óbices da efetiva execução dessa política pública, que está aquém do que foi planejado (ALCÂNTARA, 2015; BERGUE, 2010; CHRISPIM; TORRES, 2014; OLIVEIRA FILHO, 2012; PAES DE PAULA, 2005; ZWICK *et al.*, 2012). Chrispim e Torres (2014) assinalam que um dos entraves é a descontinuidade política e administrativa, que interrompe programas, dificulta o andamento das ações de capacitação e, por conseguinte, o desenvolvimento dos próprios servidores.

Com base nesse contexto, em que a gestão por competências na administração pública federal brasileira mostra-se distante de atingir suas finalidades em toda extensão, é que se delineou a ideia deste estudo, com foco nas competências de pró-reitores e gestores de unidades das universidades federais do país, sendo que estes podem ser diretores, coordenadores, superintendentes ou receberem outras denominações a depender da instituição. As unidades são divididas entre acadêmicas, que abrigam as atividades-fim das universidades, ou seja, ensino, pesquisa e extensão – centros, escolas, faculdades, institutos, núcleos, diretorias de câmpus –, e unidades de apoio, que dão suporte às atividades-fim – órgãos suplementares, órgãos complementares, unidades especiais, unidades de apoio acadêmico, órgãos administrativos, entre outras denominações que são dadas de acordo com os estatutos e regimentos e a estrutura de cada instituição.

Assim, como ponto central desta pesquisa apresenta-se o seguinte questionamento: “Como ampliar as competências gerenciais de pró-reitores e gestores de unidades das universidades federais brasileiras”?

OBJETIVOS

Para o desenvolvimento do trabalho dentro dos parâmetros desejados, foram estabelecidos como objetivos da pesquisa o que se segue.

Objetivo geral

Desenvolver um plano para implantação e acompanhamento de gestão por competências para os cargos de pró-reitor e gestor de unidade acadêmica ou de apoio das universidades federais do Brasil.

Objetivos específicos

Especificamente esta pesquisa tem os propósitos de:

- Caracterizar a estrutura organizacional e a administração das universidades federais brasileiras.
- Caracterizar a gestão de pessoas na administração pública brasileira.
- Mapear funções de ocupantes de cargos de pró-reitor e gestor de unidade das universidades federais brasileiras.
- Diagnosticar o perfil de competências gerenciais para os cargos de pró-reitor e gestor de unidade das universidades federais.
- Elaborar um guia de gestão por competências para os cargos de pró-reitor e gestor de unidade das universidades federais brasileiras.

JUSTIFICATIVA

Acredita-se que a qualidade dos serviços públicos passa, primeiro, pelo bom desempenho profissional dos servidores. Destacam-se neste trabalho, entre os agentes públicos, aqueles que ocupam posições de gerenciamento, cuja ação é estratégica dentro do contexto organizacional e fundamental para o bom desempenho das equipes e a entrega de respostas cada vez mais rápidas e assertivas para as crescentes demandas da sociedade.

Tanto é assim que a política de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal brasileira orienta a adoção da gestão por competências e a capacitação para o exercício de atividades de gerenciamento. Percebe-se, entretanto, na administração pública do Brasil, um hiato entre a teoria e a aplicação de estratégias mais modernas de gerenciamento, entre elas na área de gestão de pessoas, sem que haja, contudo, o efetivo controle da política pública relacionada a esse setor. Dessa forma, entende-se que todos os esforços devem ser empenhados no sentido de colaborar para o debate acerca da PNDP, o cumprimento do que é determinado

pela política e a cobrança mais efetiva de resultados, inclusive com sanções para as instituições que burlam a legislação.

Estudos indicam que, quando aplicada com sucesso, a gestão por competências na esfera pública e a qualificação intensiva dos servidores podem melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços, revertendo-se em valor econômico e em valor social (AMARAL, 2006; BEECK; HONDEGHEM, 2010; BRANDÃO *et al.*, 2008; CARBONE *et al.*, 2009; CHRISPIM; TORRES, 2014). No caso das universidades federais brasileiras, todo o ambiente acadêmico, tanto no aspecto do ensino quanto na pesquisa e na extensão, pode ser positivamente impactado.

Naturalmente, no que se refere aos agentes públicos, o melhor aproveitamento e a valorização das competências individuais refletem de forma positiva no âmbito profissional e no plano pessoal. Considera-se que entre os gestores o ajuste das competências pode minimizar problemas oriundos da falta de qualificação técnica, aptidão ou comportamentos essenciais para a boa execução das funções de gestão.

Dada a característica prática de um mestrado profissional, acredita-se na relevância desta pesquisa, que terá como resultado final um guia que contribua para o preenchimento de lacunas nas competências de gestores das universidades federais; espera-se, ainda, contribuir para o avanço da gestão por competências na esfera pública. Também se almeja, com este trabalho, colaborar para o aprofundamento dos estudos sobre a gestão de pessoas na administração pública brasileira, um tema que apesar de palpitante e complexo é considerado por diversos autores (BERGUE, 2010; KLEIN; PINHANEZ; MASCARENHAS, 2013; MOTTA, 2013; SIQUEIRA; MENDES, 2009) como um caminho ainda pouco explorado.

ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho é composta por esta Introdução, mais cinco capítulos e a Conclusão.

O Capítulo 1, denominado Gestão Pública Universitária, reúne dados históricos sobre a criação do sistema universitário brasileiro, afunilando-se para a realidade das universidades federais; aborda a organização administrativa dessas instituições e os principais dispositivos legais que regem a educação superior no país; apresenta dados do Censo da Educação Superior no Brasil e do Portal da Transparência no âmbito federal, sendo estes relativos aos servidores. Por fim, o capítulo trata da evolução das políticas públicas para a educação superior e discute a questão da inovação nos modelos de gestão administrativa universitária, enfatizando a

importância da atuação dos gestores públicos em processos de mudança institucional e na superação dos desafios da administração pública contemporânea.

No Capítulo 2, intitulado Gestão de Pessoas, é mostrada a evolução do conceito de gestão de pessoas até que se chegue ao entendimento moderno sobre o tema e o seu uso estratégico na administração; posteriormente, aborda-se o desenvolvimento da gestão de pessoas na administração pública, sendo enfatizadas as mudanças que acompanharam as principais reformas administrativas ocorridas no Brasil. Essa linha do tempo construída no decorrer do capítulo chega à política em vigor para a gestão dos servidores da União e passa-se, então, a tratar sobre o conceito de gestão por competências e sua aplicação na esfera pública. Nesse capítulo também são elencadas competências gerenciais apontadas como necessárias para os gestores públicos, as quais são usadas como referência na pesquisa de campo.

O Capítulo 3, Metodologia, apresenta as etapas do caminho científico percorrido no estudo; a caracterização e o universo da pesquisa; os instrumentos usados na coleta e na análise dos dados; o modelo aplicado no diagnóstico das lacunas de competências.

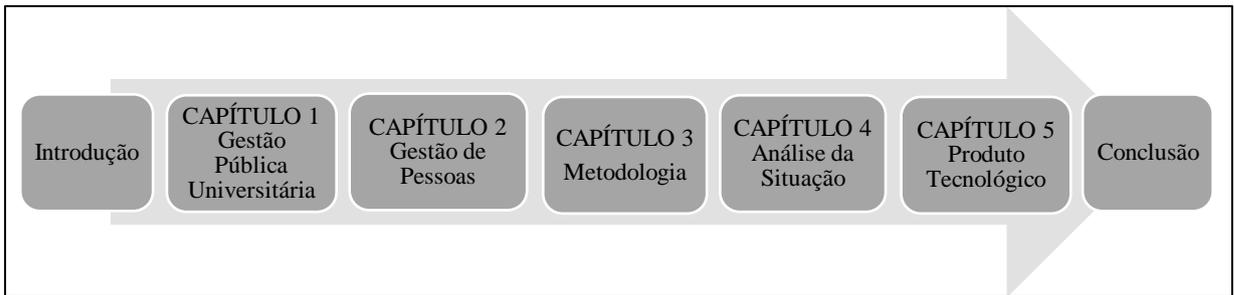
O Capítulo 4, denominado Análise da Situação, contém os resultados e a discussão dos dados obtidos por meio do questionário enviado para os gestores de unidades acadêmicas, unidades de apoio e pró-reitores. Além da apresentação e discussão dos resultados, ao final da análise tem-se o diagnóstico da situação, com a identificação dos pontos mais relevantes do estudo, o que subsidia a elaboração do produto final da pesquisa.

No Capítulo 5, Produto Tecnológico, é apresentada a proposição da intervenção organizacional elaborada com base no diagnóstico. O produto tecnológico resultante desta pesquisa é um guia em que constam orientações para a prática de gestão por competências nos cargos de pró-reitor e gestor de unidade das universidades federais brasileiras.

Concluindo, ao término da dissertação, são feitas as considerações finais da pesquisa, bem como são apresentadas sugestões para estudos futuros.

A Figura 1 sintetiza com foi feita a estruturação do trabalho.

Figura 1. Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Assim, mostrada a estrutura da pesquisa, passa-se à apresentação do referencial selecionado para a discussão da gestão pública nas universidades federais brasileiras.

1 GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA

Este capítulo trata de desenvolver um referencial teórico acerca da gestão pública aplicada às universidades federais brasileiras. Para tanto, aborda a organização administrativa dessas instituições; apresenta dados do Censo da Educação Superior no Brasil; mostra, por meio dos principais dispositivos legais que regem a educação superior, a evolução histórica das políticas públicas para esse setor no país; e apresenta discussões sobre inovações nos modelos de gestão administrativa universitária, enfatizando o papel dos gestores públicos em processos de mudança institucional.

As universidades federais fazem parte do sistema brasileiro de ensino superior, também formado pelas instituições públicas vinculadas a estados ou municípios, pelas entidades privadas e pelas especiais – sendo, estas, instituições criadas por lei estadual ou municipal existente na data da promulgação da Constituição Federal de 1988, não total ou preponderantemente mantidas com recursos públicos e também não gratuitas, de acordo com o artigo 242 da Carta Magna. De acordo com a organização acadêmica, as instituições de ensino superior se dividem em universidades, centros universitários, faculdades, institutos e escolas de governo (MEC, 2018).

Em 2018, quando do início da pesquisa, das 122 instituições cadastradas no Ministério da Educação (MEC) dentro da categoria administrativa pública federal, foram encontradas 63 universidades, número que se manteve em 2019. Essas instituições podem estar credenciadas para atuar nas modalidades presencial e a distância, oferecendo cursos de graduação, sequenciais, de extensão e de pós-graduação. Mantidas pela União, as universidades federais brasileiras são criadas por meio de decreto ou lei federal, após aprovação no Congresso Nacional. As instituições devem ter seus cursos reconhecidos pelo MEC e ser reconhecidas periodicamente, de acordo com as normas e os prazos estabelecidos pela legislação da educação superior (MEC, 2018).

A Tabela 1 mostra um resumo de números relativos às universidades federais brasileiras. Segundo dados do Censo da Educação Superior 2017 – o mais atualizado possível, uma vez que os resultados de 2018 não estavam disponíveis quando da conclusão do estudo, com previsão de divulgação em setembro de 2019, segundo o cronograma do censo –, nas 63 universidades federais brasileiras, distribuídas em todas as regiões do país, cerca de 1 milhão de alunos se matricularam naquele ano em quase 5 mil cursos de graduação, apenas na modalidade presencial (INEP, 2017). A Tabela 1 também mostra que, entre docentes e técnico-administrativos, mais de 200 mil servidores públicos federais estavam em efetivo exercício de

suas funções nas universidades, no ano de 2018; destes, quase 30 mil servidores ocupavam algum tipo de cargo de chefia, onde se enquadram os gestores das universidades federais (CGU, 2018).

Tabela 1. Universidades federais brasileiras, por região

REGIÃO	UNIVERSIDADES ¹	CURSOS ¹	MATRÍCULAS ¹	SERVIDORES ²	CHEFIAS ²
NORTE	10	622	131.023	19.796	3.319
NORDESTE	18	1.272	310.124	58.796	8.030
CENTRO-OESTE	5	541	104.633	20.849	2.817
SUDESTE	19	1.269	305.276	75.557	9.175
SUL	11	907	181.582	38.261	5.721
TOTAL	63	4.611	1.032.638	213.259	29.062

Fonte: Elaborado pela autora, com base em CGU (2018) e Inep (2017).

¹ Dados do Inep.

² Dados da CGU.

A organização das universidades brasileiras tem influência de modelos norte-americanos e europeus, que por sua vez derivaram da estrutura das primeiras universidades, constituídas na Europa, na Idade Média. O surgimento da universidade de Bolonha, na Itália, em 1088, foi sucedido pela criação, entre os séculos XI e XIV, de vários outros desses centros de educação, espalhados pelo continente europeu, a exemplo de Oxford, Paris, Praga, Viena e Colônia (SOUZA, 2009). Pessoa (2000) salienta que há divergências sobre as datas de criação das primeiras universidades e que, por isso, não existe consenso entre os historiadores sobre qual é realmente a ordem de antiguidade entre algumas, podendo até mesmo não ter sido a de Bolonha – e sim a Escola de Medicina de Salerno, também na Itália – a primeira delas.

Independentemente do debate em torno das datas, Pessoa (2000) cita que esse modelo de instituição derivou da evolução das chamadas Escolas Catedralícias, ligadas à Igreja Católica, e que no fim do período medieval já haviam sido fundadas na Europa Ocidental 79 universidades, quase todas sob a bênção papal. Com base na estrutura primária medieval, no século XIX surgiram novos conceitos, que mais tarde influenciariam a organização das universidades brasileiras. Assim, destacam-se concepções como a da universidade francesa – oferta de ensino profissional uniforme, confiado a um corpo organizado, com o objetivo de dar estabilidade política do Estado – ou as das universidades alemã e americana – unidades de ensino e pesquisa, cujas finalidades eram, respectivamente, a procura pela verdade e a busca do progresso para a sociedade (SOUZA, 2009).

No Brasil, a história da universidade é recente, se comparada com as de países da Europa. Embora aqui tenham surgido instituições de educação superior desde a chegada da Corte Portuguesa, somente em 1920 foi criada, por meio do Decreto nº 14.343, aquela que é reconhecida oficialmente como a primeira universidade brasileira: a Universidade do Rio de Janeiro (OLIVEN, 2002; PESSOA, 2000; SOUZA, 2009). Pessoa (2000) assinala que a Universidade do Rio de Janeiro formou-se pela junção de três institutos superiores de formação profissional preexistentes, a Faculdade de Direito, a de Medicina e a Escola Politécnica do Rio de Janeiro, sem, no entanto, adicionar à estrutura do ensino superior do Brasil modificação essencial alguma. Oliven (2002) reforça que a instituição não agregou novas alternativas ao sistema educacional e acrescenta que a universidade priorizava o ensino, e não a pesquisa, preservava a orientação profissional dos seus cursos, primava pela autonomia das faculdades e era elitista.

Apesar de também no Brasil haver discordâncias entre autores em função de algumas datas, Souza (2009) afirma que as três primeiras universidades do país foram duas federais – Universidade do Rio de Janeiro, criada em 1920, como exposto, e Universidade Federal de Minas Gerais, de 1927 – e uma estadual – Universidade de São Paulo, criada em 1934, tornando-se o maior centro de pesquisa brasileiro, como idealizado. Oliven (2002) lembra que alguns anos antes do surgimento da primeira universidade pública estadual, havia sido criado, em 1930, o Ministério de Educação e Saúde, e que em 1931, por meio do Decreto nº 19.851, fora aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras.

Segundo o estatuto, as universidades brasileiras poderiam ser públicas, constituídas e mantidas pela União ou pelos estados, ou particulares, criadas sob a forma de fundações ou associações, estando todas sujeitas à fiscalização do governo federal. Essas universidades tinham que congregarem pelo menos três dos seguintes institutos do ensino superior: Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina, Escola de Engenharia e Faculdade de Educação, Ciências e Letras. Pelo decreto, as universidades passaram a gozar de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, didática e disciplinar, sem prejuízo da personalidade jurídica dos seus institutos componentes. O estatuto também estabeleceu como administradores das universidades o reitor – órgão executivo supremo da instituição – e o conselho universitário (BRASIL, 1931).

Oliven (2002) e Souza (2009) enfatizam o processo de integração do ensino superior que ocorreu entre as décadas de 1940 e 1960, com o surgimento de universidades, vinculando administrativamente faculdades preexistentes, e a federalização da maioria dessas instituições. Oliven (2002) ressalta que nesse período constituiu-se o sistema de universidades públicas

federais do Brasil e foram criadas 22 novas instituições, havendo uma universidade pública federal na capital de cada uma das unidades federativas existentes na época.

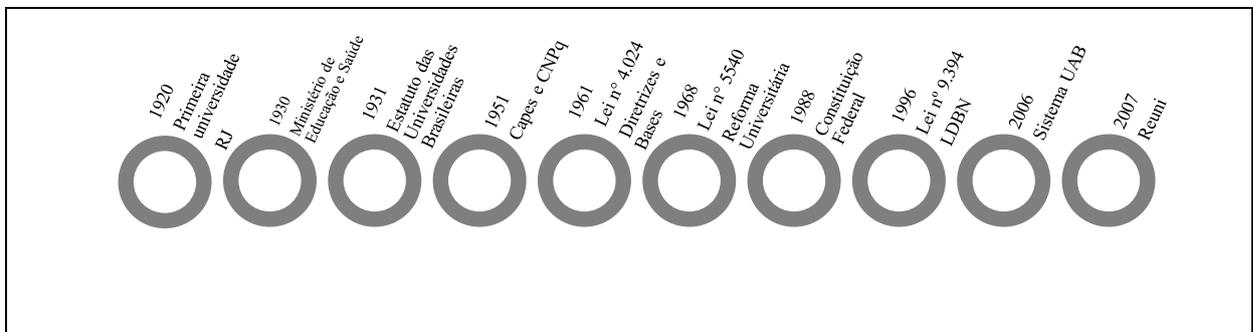
Outros marcos da evolução do ensino superior no Brasil – que importam para o histórico das universidades federais – foram: em 1951, a criação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (Capes) e do Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento (CNPq), fomentando a ciência, a tecnologia e os programas de pós-graduação; em 1961, a promulgação da Lei nº 4.024, a primeira a fixar as diretrizes e bases da educação nacional, mas que na prática pouco mudou do modelo tradicional vigente, com faculdades isoladas e universidades compostas por junção de escolas profissionais, além de foco no ensino, enquanto fóruns acadêmicos defendiam a implantação de universidades voltadas para a pesquisa, seguindo os modelos alemão ou norte-americano; em 1968, a aprovação da Lei nº 5.540, ou Reforma Universitária, criando inovações como os departamentos no lugar das antigas cátedras, o sistema de créditos, o vestibular classificatório, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, o regime de tempo integral e a dedicação exclusiva dos professores – apesar de ser destinada às instituições federais, a lei acabou extrapolando os limites do sistema público, sendo adaptada também para universidades privadas; em 1988, a promulgação da Constituição Federal, que estabeleceu um mínimo de 18% da receita anual de impostos federais no desenvolvimento da educação, assegurou a gratuidade do ensino público em todos os níveis, criou o Regime Jurídico Único (RJU), estabelecendo parâmetros de igualdade para funcionários federais, e reafirmou tanto a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão no nível universitário como a autonomia das universidades; em 1996, a aprovação da Lei nº 9.394 (LDBN), que introduziu os processos de avaliação, credenciamentos e credenciamentos dos cursos de graduação e das instituições de ensino superior com base nessa avaliação e estabeleceu o mínimo de um terço do corpo docente com titulação de mestre ou doutor e um terço de professores contratados em tempo integral para que uma instituição possa ser considerada universidade e gozar de autonomia (OLIVEN, 2002; SOUZA, 2009).

Entre as políticas voltadas para a educação superior no Brasil, Souza (2009) ainda destaca duas delas, mais recentes, que impactaram diretamente na administração das universidades federais: o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Instituída pelo Decreto nº 5.800, de 2006, a UAB voltou-se para o desenvolvimento da Educação a Distância (EaD), com o objetivo de expandir e interiorizar a educação superior no país, por meio da oferta de cursos e programas por instituições públicas de ensino superior articuladas com polos de apoio presencial (BRASIL, 2006b). Criado em 2007, pelo Decreto nº 6.096, o Reuni teve os

objetivos de ampliar o acesso e a permanência no nível de graduação, além de melhorar o aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos existentes nas universidades federais. As ações previam, mediante aporte de recursos financeiros para as universidades federais participantes do programa, aumento de vagas, ampliação das estruturas físicas, ampliação ou abertura de cursos noturnos, aumento do número de alunos por professor, redução do custo por aluno, flexibilização de currículos e combate à evasão (BRASIL, 2007).

A Figura 2 mostra os principais fatos que registram a evolução da educação superior no país.

Figura 2. Educação superior no Brasil: marcos principais



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Brasil (1931); Oliven (2002); Pessoa (2000) e Souza (2009).

Em relação ao aspecto legal, as universidades estão submetidas, antes de qualquer legislação, à Constituição, a exemplo dos ditames contidos no artigo 37 da Carta Magna de 1988: obediência aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; acesso ao cargo público por meio de aprovação prévia em concurso; exercício de função de confiança exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo; suspensão dos direitos políticos, perda da função pública, indisponibilidade dos bens e ressarcimento ao erário como punição para a prática de atos de improbidade administrativa. Também está prevista na Constituição Federal a autonomia universitária: o artigo 207 estabelece que as universidades possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, tendo que obedecer ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, suas atividades-fim (BRASIL, 2017b).

Abaixo da Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDBN (BRASIL, 1996), em seu artigo 52, caracteriza as universidades como instituições pluridisciplinares e também cita a finalidade precípua de realizar ensino, pesquisa e extensão. No tocante à autonomia, a referida lei ainda permite, segundo o artigo 53, que as universidades criem, organizem e extingam cursos; fixem currículos e número de vagas; elaborem e reformem

seus estatutos e regimentos. Já o Decreto nº 9.235/2017 (BRASIL, 2017a) diz que a organização acadêmica das IFES é definida em sua lei de criação.

Como consta em MEC (2018), os principais instrumentos legais a que estão submetidas as universidades federais são, além da LDBN: a Lei nº 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes); o Decreto nº 5.773/2006, que trata sobre as funções de regulação, supervisão e avaliação da educação superior; a Portaria nº 40/2007, que instituiu o e-MEC, sistema eletrônico de acompanhamento dos processos que regulam a educação superior no Brasil; e a Portaria Normativa nº 12/2008, que instituiu o Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC). Vale acrescentar que os servidores das universidades federais, tanto docentes quanto técnico-administrativos, são regidos pela Lei nº 8.112/1990, que instituiu o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Pelo que foi descrito até aqui, vê-se que o processo de formação das universidades federais brasileiras resultou em uma estrutura bastante complexa e heterogênea. A respeito do aumento do número de vagas, matrículas e cursos nas instituições federais de ensino superior no Brasil no período entre 1995 e 2010 – que inclui o Reuni em 2007 –, Mancebo, Vale e Martins (2015) analisam que a expansão trouxe em seu cerne questões preocupantes. Entre elas estão a certificação em massa, à custa da flexibilização e rebaixamento de cursos e da intensificação do trabalho dos professores, a progressiva privatização do sistema educacional e a racionalização dos gastos públicos.

Destaca-se que medidas já previstas no Reuni passaram a figurar como metas no Plano Nacional de Educação (PNE) vigente entre 2014 e 2024, implementado pela Lei nº 13.005/2014, e que contém 20 metas. As metas que reverberam nas universidades federais reproduzem eixos estruturantes do Reuni e incluem, por exemplo, a elevação das taxas de matrículas na educação superior, cujo cumprimento depende da otimização da estrutura física e dos recursos humanos das instituições, além do aumento significativo da relação de estudantes por professor, na proporção de 18 para 1 (BRASIL, 2014).

A estrutura heterogênea das universidades federais demanda atenção crescente dos atores responsáveis pela formulação de políticas públicas relacionadas à educação, assim como estudos mais aprofundados sobre o tema, como mencionado por Trigueiro (2002). Segundo o autor, pelo fato de ser complexa e multifacetada, a educação superior no Brasil necessita de diagnósticos mais precisos e de ações e ferramentas que acompanhem as mudanças que impactam o sistema, mudanças estas advindas do próprio desenvolvimento científico, das novas tecnologias, dos novos processos e das novas – e mais democráticas – relações sociais. O autor

cita como fonte de muitas dificuldades encontradas nos processos decisórios e comunicativos nas universidades federais a distribuição interna do poder – “ora se concentrando em determinados setores, em uma pró-reitoria ou unidade administrativa, ora se diluindo e dispersando em uma multiplicidade de esferas decisórias, colegiados e grupos de interesses” (p. 151) – e o acentuado número de hierarquias, por vezes sobrepostas. Por isso, enfatiza a necessidade de reformular a estrutura burocrática das universidades públicas brasileiras, superando padrões desatualizados de gestão acadêmica e administrativa.

Souza (2009) destaca que em todo o mundo a universidade é discutida e questionada desde meados do século XX. Segundo o autor, o debate tem se acirrado nos últimos anos, ganhando ainda mais força quando se volta para as questões de custos e gastos públicos. Na mesma linha, Pessoa (2000) assevera que a universidade contemporânea está entre as organizações mais complexas da sociedade, não só pelo elevado custo do financiamento público para o ensino superior, fator que é bastante visível em países da América Latina, mas pelo conjunto de demandas crescentes e difíceis de solucionar que se encontra no ambiente acadêmico – entre outras, a predominância da burocracia, as pressões de professores, funcionários técnico-administrativos e sindicatos, e a falta de reconhecimento do sistema de ciência e tecnologia por boa parte dos entes governamentais e pela sociedade.

Em função de toda essa complexidade que envolve o ambiente das universidades federais brasileiras, estudos se debruçam sobre a busca de formas inovadoras de administrá-las. Diante da escassez de recursos e da rigidez da estrutura administrativa característica das universidades federais, Pessoa (2000), por exemplo, propõe um processo de gestão orientado pela missão institucional, e não somente por regras e previsões orçamentárias, e fundamentado no monitoramento de diversas iniciativas organizacionais, com o intuito de racionalizar o uso dos recursos humanos e materiais disponíveis. Souza (2009), por sua vez, indica uma abordagem de gestão universitária com base na gestão do conhecimento e práticas como flexibilidade organizacional, comunicação institucional, estímulo à criatividade e à inovação, educação corporativa, aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

Ao debater a gestão administrativa universitária, Vieira e Vieira (2003) apontam e criticam o paradoxo existente no fato de as universidades federais brasileiras gerarem inovações que contribuem para melhorar o funcionamento das organizações privadas e, ao mesmo tempo, manterem-se burocratizadas ao extremo, obsoletas, pouco eficientes e avessas a mudanças. Para os autores, fatores como a complexidade organizacional, as redes piramidais de serviços, a burocratização, com excesso de normas e multiplicidade de canais de informação para a circulação dos fluxos, a normalização e o corporativismo levam a condicionamentos como a

inflexibilidade sistêmica, a baixa energia no desempenho, a sobreposição da racionalidade formal à acadêmica e aos vícios de poder, gerando instituições expandidas nas atividades-meio e prejudicadas nas atividades-fim em virtude dos baixos desempenhos. Outros pontos críticos apontados são: a isonomia salarial, que acaba por nivelar desempenhos e qualidades diferentes de serviço; a existência de procedimentos e normas isonômicas para realidades desiguais; e a precariedade na autonomia universitária.

Vieira e Vieira (2003) propõem, então, a construção de um modelo pós-burocrático de gestão universitária, com base na flexibilidade organizacional, no desempenho e na instrumentalidade estratégica. Nesse novo modelo, a horizontalidade na ordenação dos serviços e nos arranjos de poder, a qualidade nos procedimentos e a racionalidade formal pós-burocrática levam à agilidade na movimentação dos fluxos e à otimização da produtividade. Para esses autores, a questão central é buscar uma reestruturação que simplifique e, também, informatize a gestão universitária, aumentando a eficiência e a agilidade na condução dos processos, trocando a profusão de papéis e carimbos por documentos digitais que circulem mais rapidamente por redes internas.

Sampaio e Laniado (2009) ressaltam que a renovação dos modelos de administração universitária envolve questões complexas que se estendem das críticas pelo excesso de burocracia até a fragmentação departamental, os mecanismos de participação e decisão dos colegiados e a autonomia. No entanto, ao analisarem uma experiência de mudança na administração de uma universidade pública brasileira, esses autores percebem quatro eixos de convergência dos projetos de modernização da gestão: a redefinição da ação administrativa, com qualificação ou requalificação dos gestores, desenvolvimento de uma nova cultura de gestão de recursos humanos e construção de relações democráticas nas tomadas de decisão; o surgimento de novos valores e de uma cultura de desempenho, com ênfase nas habilidades específicas e de autogestão; a construção de um modelo de gestão participativa, com fortalecimento de valores sociais múltiplos, flexibilidade administrativa, ética pública, austeridade administrativa e cidadania; e a ampliação das instâncias decisórias.

Em outro enfoque, Mattos (2004) defende que a análise da estrutura organizacional burocrática não alcança alguns pontos problemáticos identificados no sistema universitário federal brasileiro. O autor cita a questão da autonomia das IFES, matéria de sucessivas e infrutíferas tentativas de solução. Também considera que essas instituições não são órgãos públicos de fato, mas “corporações privadas, incrustadas no aparelho estatal, como forma de sobrevivência, [onde] tudo se ajusta primeiro à conveniência de professores e funcionários, [afinal], ‘isso aqui (a universidade) é nosso mesmo’” (MATTOS, 2004, p. 204, grifo no

original). Esse autor acredita que mudanças devem ser feitas em pontos específicos e cuidadosamente selecionados, assim como cada universidade deveria ser livre para, de forma democrática e legítima, fazer suas próprias reformas, incluindo questões como a forma de financiamento.

Embora considerem que as universidades públicas sejam instituições altamente resistentes a mudanças e pouco afeitas a inovações – apesar de, paradoxalmente, terem por objetivo final a geração de conhecimento, logo, também de inovação –, Vieira e Vieira (2004) asseveram que é tempo de mudar. “Só a mudança pode recuperar o que já foi perdido em termos de hegemonia e legitimidade das instituições federais de ensino superior” (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 196).

Percebem-se, nesse contexto, as atenções voltadas para a relevância do papel exercido pelos gestores públicos e a importância de esses atores estarem capacitados e seguros para enfrentar os desafios da administração pública contemporânea. Nesse ponto, entram os conhecimentos e as estratégias que estão à disposição da moderna gestão de pessoas, tema do capítulo seguinte.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo mostra a evolução do conceito de gestão de pessoas e o seu uso estratégico na moderna administração; aborda o desenvolvimento da gestão de pessoas na administração pública, atentando, no Brasil, para as mudanças advindas das reformas administrativas, chegando à política em vigor para a gestão dos servidores da União; trata do conceito de gestão por competências e sua aplicação na esfera pública; elenca as competências gerenciais apontadas como necessárias para os gestores públicos.

O entendimento moderno sobre gestão de pessoas é consequência da evolução ocorrida no decorrer do tempo dentro das próprias organizações, em especial a partir da Revolução Industrial, quando gradualmente e de forma irreversível passou a aumentar a complexidade dos ambientes corporativos. Uma vez que se trata do resultado de um longo processo histórico, procurou-se para orientar este trabalho, dentro de um vasto e intrincado campo de pesquisa, e que possui extensa literatura conceitual, uma definição igualmente abrangente sobre a moderna gestão de pessoas. O conceito adotado neste estudo, que será exposto adiante, foi elaborado com base nas classificações feitas por Fischer (2002) e Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004).

Fischer (2002) busca o entendimento da temática por meio de análise histórica e divide a gestão de pessoas em quatro momentos, correspondentes a diferentes contextos gerais ou setoriais. Os modelos classificados pelo autor articulam a gestão de pessoas com: departamentos pessoais, gestão do comportamento, gestão estratégica e vantagem competitiva ou gestão por competências.

O surgimento do Departamento Pessoal, na década de 1890, nos Estados Unidos, foi uma necessidade natural decorrente do desenvolvimento das organizações. Derivados de fatores culturais, econômicos e organizacionais que condicionaram novas estruturas, e concebidos sob o prisma mecanicista do período industrial clássico, esses departamentos tinham por função executar tarefas automáticas, como registros formais, trâmites burocráticos e transações processuais. As pessoas eram vistas como fatores de produção como quaisquer outros e administradas de forma racional, com o intuito de obter o máximo de eficiência ao menor custo possível – o diferencial na competitividade das organizações, àquela época (FISCHER, 2002). Além das mudanças nos cenários, Dutra (2009) acrescenta que de início a atenção dispensada aos problemas humanos nas organizações americanas originou-se no temor causado pela possibilidade de união dos próprios trabalhadores; buscava-se, segundo esse autor, evitar o que ocorrera na Inglaterra: a formação de sindicatos.

Mais adiante, a interferência de elementos da psicologia na administração começou a criar um descompasso entre a prática, ainda fortemente orientada pelos pressupostos tayloristas-fordistas, e a teoria sobre relações humanas no trabalho e gestão das pessoas nas organizações. Por volta de 1930, os estudos organizacionais já sofriam a influência de pensadores como Herzberg, McGregor e Maslow. A afirmação da psicologia humanista sobre a teoria das organizações redundou no aparecimento da chamada administração de recursos humanos (*human resource management*), expressão que passou a ser usada nos Estados Unidos na década de 1950. Esse momento coincidiu com o início do período industrial neoclássico e com a maior difusão das ideias comportamentais na administração (FISCHER, 2002).

Mais do que a mera troca de nomes – administração de pessoal por administração de recursos humanos – e o acréscimo de funções, a perspectiva da gestão de pessoas como gestão do comportamento deixou de ter foco exclusivo na execução das tarefas pelos empregados e elevou a condição do elemento humano dentro das organizações a um novo patamar. Como expansão da tradicional administração de pessoal, a administração de recursos humanos possibilitou inserir nas organizações métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas, reconhecimento da importância dos gerentes de linha, treinamento e aperfeiçoamento de perfis gerenciais, além da busca por maior integração e comprometimento dos empregados (FISCHER, 2002).

De acordo com esse autor, esboçava-se, assim, a adoção da gestão de pessoas como ferramenta para buscar, por meio da administração das relações humanas, a efetividade econômica, técnica e comportamental, no intuito de concretizar os objetivos organizacionais. Foi nesse momento histórico que surgiu a seguinte expressão, persistente até hoje na cultura dos especialistas da área: o trabalho humano é o principal ativo de uma organização. Na opinião de Dutra (2009), a década de 1960 foi marcante por ser o período das primeiras rupturas com o gerenciamento de pessoas assentado nos preceitos tayloristas-fordistas, preparando o caminho que esse setor tomaria dali em diante.

O caráter estratégico foi acrescentado paulatinamente à administração de recursos humanos e, por volta dos anos 1970 em diante, já era visto como um novo critério de efetividade nas organizações. De início, segundo Fischer (2002), a compreensão dos pesquisadores era a de que a gestão de pessoal deveria ser adaptada, encaixada, da melhor forma dentro das políticas organizacionais e fatores ambientais, ou seja, a estratégia da gestão dos recursos humanos era derivada das estratégias corporativas. Somente nos anos 1980 – tidos por Dutra (2009) como uma época de transição de referenciais e, portanto, de crise na gestão de pessoas – é que começou a ser aventada a possibilidade contrária, de a administração de recursos humanos

intervir nas estratégias organizacionais, por meio da contribuição das pessoas. Novos estudos sobre políticas de recursos humanos apontaram a necessidade de avaliar fatores internos e externos às organizações, passando a considerar também os *stakeholders*, ou seja, o público que tem interesse na organização: sindicatos, acionistas, comunidade, governos, por exemplo (FISCHER, 2002).

Segundo esse autor, dentro do modelo estratégico que era buscado na época, o cerne da questão, na metodologia desenvolvida pela Harvard Business School, era integrar quatro áreas entre si – influência sobre os funcionários; processos de recursos humanos, como recrutamento, desenvolvimento e demissão; sistemas de recompensa, ou seja, incentivos, compensação e participação; e sistemas de trabalho, ou organização do trabalho –, além de integrá-las com a estratégia corporativa, buscando soluções cada vez menos genéricas e mais personalizadas às necessidades estratégicas de cada corporação.

No Brasil, a ideia do modelo estratégico de administração de recursos humanos ganhou corpo de início entre organizações mais estruturadas, mas no geral houve, e ainda há, dificuldade para a adoção da perspectiva estratégica da gestão de pessoas. De toda forma, estava divulgada a noção de integração entre planejamento estratégico organizacional e orientação estratégica para as práticas de recursos humanos (FISCHER, 2002). Na visão de Dutra (2009), as dificuldades da gestão estratégica de pessoas no Brasil derivaram principalmente de características legais e do forte referencial taylorista-fordista presente no país, o que só começou a mudar no fim da década de 1990, quando se consolidou o desconforto com os métodos aplicados pelas organizações no gerenciamento dos recursos humanos.

Todo esse movimento e o desconforto relatado por Dutra (2009) resultaram no estágio contemporâneo que, na classificação de Fischer (2002), corresponde à gestão de pessoas como vantagem competitiva, ou gestão por competências. Essa acepção é fruto da ênfase na competição entre as organizações, típica da era contemporânea, que forçou uma relação mais estreita entre o desempenho humano e os resultados obtidos. A busca pela competitividade, pela tradução dos planos em ações práticas, que se acirrou a partir da década de 1980 em virtude da dinâmica dos mercados internacionais, agregou à realidade das organizações temas como reengenharia, reinvenção, criação de novos espaços competitivos, arenas de oportunidades, além de fundamentar o surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências, ou capacidades, de cada indivíduo.

No cenário competitivo, o principal objetivo da gestão de pessoas – consideradas, estas sim, como estratégicas – passa a ser, então, potencializar as competências humanas, mobilizando a energia emocional dos colaboradores para viabilizar o desenvolvimento das

competências organizacionais. Resumindo e agregando elementos de paradigmas anteriores, o modelo competitivo de gestão de pessoas tem como base o comportamento humano, busca alinhar esse comportamento aos planos da organização e é empregado para gerar mais competitividade, por meio das pessoas e suas competências (FISCHER, 2002).

No outro estudo que ajudou a compor o conceito de gestão de pessoas utilizado neste trabalho, Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004) consideram a organização como um complexo contexto cultural, formado pela evolução social e pela junção de diversos sistemas de significação, e apresentam uma classificação até mais resumida, pode-se dizer, dos modelos de gestão de pessoas. Trata-se de paradigmas, identificados em uma pesquisa realizada na década de 1990 nos Estados Unidos e na França, que refletem concepções sedimentadas no pensamento administrativo, embora partindo de pressupostos diferentes.

O primeiro deles é o modelo instrumental de recursos humanos, ou de gestão de pessoas, cujo pressuposto orientador é o de que existe em cada organização uma racionalidade superior, que estabelece as regras de acordo com as pressões do mercado. Esse modelo, que preconiza a formalidade, a autoridade e a rigidez nas relações sociais, alinha-se com o pensamento do período industrial clássico. A organização é tida como um instrumento racional de produção, e os empregados não são considerados atores sociais, mas agentes passivos, utilitaristas e com comportamentos condicionáveis aos estímulos recebidos. Nesse paradigma, uma vez que a alta administração traça as estratégias, à gestão de recursos humanos cabe apenas a tarefa de fazê-las acontecer em um ambiente harmônico, sem debates, sem conflitos, buscando o máximo resultado econômico (VASCONCELOS; MASCARENHAS; PROTIL, 2004).

No modelo político de recursos humanos encontram-se princípios da democracia industrial, reconhecendo-se a existência de várias lógicas possíveis dentro da organização, e não apenas uma, a da cúpula. É um modelo aplicado em ambientes que aceitam a diversidade, a igualdade de direitos nas relações sociais, o debate e o consenso. O indivíduo é valorizado como influenciador, ator participativo em seu nível de atuação e no jogo organizacional. O papel dos gerentes e da gestão de pessoas, então, é buscar integração dos interesses dos diferentes grupos e negociação junto à administração superior, sendo a negociação vista como necessária à boa implantação das estratégias organizacionais (VASCONCELOS; MASCARENHAS; PROTIL, 2004). Esse modelo vai ao encontro da seguinte observação de Fleury e Fleury (2006): a participação de todos, e não somente de uma minoria tida como pensante, é necessária para que uma estratégia tenha adesão.

Apesar das diferentes classificações, os trabalhos de Fischer (2002) e Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004) afunilam-se para um ponto em comum, que é a valorização do ser

humano dentro das organizações como principal elemento na evolução da gestão de pessoas até o estágio contemporâneo. Com base nesses estudos, Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) apresentam uma definição ampla sobre a moderna gestão de pessoas, conceituando-a como a maneira pela qual os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano dentro das organizações, de acordo com aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais que afetam os ambientes corporativos. Tal conceito corresponde à percepção adotada nesta pesquisa, uma vez que abarca a transformação da visão sobre os valores humanos, revestidos de caráter estratégico para as organizações à medida que evoluiu o pensamento administrativo.

A gestão de pessoas inclui atividades de recrutamento, seleção, admissão, integração, avaliação do período de experiência, pesquisa do mercado de trabalho, administração de cargos, salários e benefícios, avaliação de desempenho e de qualificações do pessoal, planejamento de carreira, planejamento do pessoal na estrutura da organização, treinamento e desenvolvimento, cadastros, registros, estatísticas de pessoal, folha de pagamento, controle e pagamento de férias e rescisões, pagamentos de serviços prestados (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Para França (2012), a gestão de pessoas se desdobra em tarefas de contratação, manutenção, preparação, reconhecimento, uniformização, proteção, salários e remuneração, carreira e competências, avaliação de desempenho, saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e comunicação interna.

Apenas observando o rol de responsabilidades atribuídas atualmente à gestão de pessoas, sem adentrar no mérito da dicotomia entre a teoria e a prática administrativa, é possível verificar que longa distância vai da concepção inicial do Departamento Pessoal até o entendimento corrente sobre essa área. Vê-se que as funções mecânicas são somente uma parte das incumbências de quem lida com a gestão do capital humano nas organizações. Destacando-se aspectos como planejamento de carreira e desenvolvimento, reconhecimento, proteção, competências e qualidade de vida no trabalho, resta fundamentado que não faz mais sentido associar gestão com o controle mecanicista das pessoas, e que é importante personalizar as políticas de pessoal, alinhando-as, estrategicamente, com o perfil de cada organização.

O entendimento moderno de valorização do fator humano fica mais evidente nas definições de Haberberg e Rieple (2008) sobre organização – grupo de pessoas reunidas e organizadas, por meio de algum tipo de estrutura legal, para cumprir determinado conjunto de propósitos – e estratégia – conjunto de ações por meio das quais esse grupo de pessoas desenvolve recursos e os utiliza para fornecer serviços ou produtos de uma maneira única, ou pelo menos diferenciada das demais, considerada valiosa pelos usuários. Para esses autores, a

organização é, ainda, o acúmulo de conhecimentos e aprendizado, enquanto a estratégia é, também, o que de fato se faz.

São as pessoas que transformam a informação em aprendizado, são as pessoas que fazem, deixam de fazer ou colocam as máquinas para fazerem em seu lugar. Reconhecendo-se que as pessoas e as relações humanas impactam na forma como funcionam todos os setores de uma organização, salientam-se os ativos humanos e intelectuais como fontes de vantagem competitiva (HABERBERG; RIEPLE, 2008; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Quando se fala em estratégia organizacional, aborda-se um campo de múltiplos conhecimentos que integra contribuições, além da teoria das organizações, de áreas como economia, sociologia, ciência política, análise organizacional, finanças e *marketing*, entre outras (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003; BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). Estudos apontam a Harvard Business School como berço das ideias sobre pensamento estratégico nas organizações, em meados do século XX, em virtude do aumento da competitividade no pós-Segunda Guerra Mundial.

No Brasil, o surgimento desse campo do conhecimento e a proliferação das práticas formais de estratégia se deram entre os anos 1960 e 1970, favorecidos pelo contexto econômico nacional de crescimento. Com foco no longo prazo, na análise do contexto ambiental e na formalização de práticas regulares para racionalizar, ganhar eficiência e alcançar objetivos, a gestão estratégica era entendida, então, essencialmente como planejamento, separando-se a formulação – atividade de *staff* – e a implementação – atividade de linha – dos procedimentos estratégicos, de onde vem a clássica divisão entre níveis estratégico, tático e operacional (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003; MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007).

Ainda sobre estratégia organizacional, e avançando para o cenário da década de 1980, mais complexo e competitivo, estudos citam o impacto do trabalho de Michael Porter, influente teórico sobre estratégia e professor da Harvard Business School, com o lançamento do livro *Competitive strategy* (ALLEN; WRIGHT, 2006; BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003). Mais adiante no tempo, Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) relatam a abertura de uma nova perspectiva para o setor de estratégia organizacional, ocorrida na década de 1990: o fim da segregação entre formular e implementar, entre pensar e agir. O estudo aponta que a denominação exata não é mais planejamento estratégico, mas sim gestão estratégica, o que significa que as mesmas pessoas formulam, revisam e implementam as estratégias, compartilhando a responsabilidade de gerir a organização – apesar de os autores citarem a persistência, entre muitos profissionais da administração, do entendimento de gestão estratégica apenas como planejamento.

Com a virada para o século XXI, a evolução do conhecimento sobre estratégia passou a envolver também a convergência entre os temas vantagem competitiva e mudança organizacional. Atualmente, a necessidade de mudar para se adaptar é uma das únicas e inevitáveis certezas das organizações, inseridas em ambientes altamente imprevisíveis e instáveis. Ao colocarem em risco o que se sabe até agora sobre administração estratégica, as incertezas do cenário moderno indicam que é preciso focar nas competências e nos recursos internos de cada organização, além de ampliar a relação da estratégia com outras ciências, especialmente a sociologia (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Vê-se, assim, nessa linha de pensamento da vantagem competitiva assentada sobre capacidades dinâmicas e sobre relações humanas, mais um reconhecimento das pessoas, e dos próprios processos de gestão de pessoas, como diferencial estratégico nas organizações.

Como exposto anteriormente, a estratégia na gestão de pessoas passou a ser bastante explorada por volta da década de 1980, quando aumentou a preocupação com a orientação dos comportamentos dos indivíduos para atingir objetivos organizacionais. Bianchi, Quishida e Foroni (2017) assinalam que a partir de então as pesquisas se desdobraram em várias frentes: fundamentação teórica, busca de entendimento por meio da análise histórica – como a de Fischer (2002), utilizada neste trabalho –, relação da gestão estratégica de pessoas com resultados organizacionais e, mais recentemente, atuação dos gerentes de linha como mediadores das práticas de gestão.

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) acrescentam que após um início incerto, a gestão estratégica de pessoas teve um rápido desenvolvimento, tendo crescido exponencialmente o número de modelos e perspectivas sobre a temática, principalmente na década de 1990. Para esses autores, gestão estratégica de pessoas é a integração de políticas e práticas organizacionais para gerenciar o capital humano, sendo este tanto influenciado pela estratégia do negócio como também seu influenciador, via contexto organizacional e contexto socioeconômico. Allen e Wright (2006) aliam a gestão estratégica de pessoas à obtenção de vantagem competitiva sustentável por meio dos recursos internos, tanto físicos quanto intelectuais, e veem como foco desse tipo de gestão o alinhamento das funções de recursos humanos entre si, o alinhamento horizontal, e destes à estratégia organizacional, o alinhamento vertical.

Nesse vasto campo de pesquisa, encontra-se em Lacombe e Chu (2008) uma análise de vários estudos que aponta, além da gestão estratégica de pessoas – mais explorada aqui neste trabalho em virtude de ser a abordagem que orienta a gestão de pessoas no setor público federal brasileiro, conseqüentemente, nas universidades federais brasileiras –, outras três perspectivas

predominantes e complementares: a dos recursos da firma, a comportamental e a sistêmica. A compilação feita pelas autoras mostra que a gestão estratégica de pessoas envolve uso de: planejamento; administração proativa em vez de reativa; coerência entre políticas e práticas de emprego, ou alinhamento interno; integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios, ou alinhamento externo; e compreensão das pessoas como recurso para obter vantagem competitiva.

A perspectiva dos recursos da firma, como visto anteriormente, direciona a atenção para os recursos e para as competências internas da organização. A abordagem comportamental considera que diferentes estratégias requerem diferentes tipos de comportamento das pessoas; portanto, as políticas e práticas do setor de recursos humanos devem buscar promover e controlar os comportamentos necessários para implementar a estratégia organizacional. Por fim, a perspectiva sistêmica extrapola a área específica de recursos humanos, abrangendo, por exemplo, cultura, comunicação, desenho do trabalho e liderança como fatores que impactam nas pessoas e em suas competências, cognições e atitudes, interferindo, assim, na gestão dos recursos humanos (LACOMBE; CHU, 2008).

Com base nas reflexões tecidas por vários estudiosos do tema, essas autoras tocam em um ponto sensível: o alardeado modelo estratégico de gestão de pessoas, com origem nos Estados Unidos, é mesmo indicado e aplicável no contexto de outros países, com realidades culturais, sociais e econômicas completamente diferentes? Boxall e Purcell (2000), por sua vez, questionam se é a visão baseada em recursos da firma o melhor fundamento para fazer avançar a gestão de recursos humanos. Esses autores se aproximam da ideia de conexão e complementariedade entre as perspectivas de gestão de pessoas, encontrada em Lacombe e Chu (2008), e afirmam que o campo de gestão de pessoas se desenvolverá mais à medida que as organizações forem compreendidas de uma forma interdisciplinar e mais sistêmica.

Boxall e Purcell (2000) ainda relatam os altos níveis de complexidade que envolvem a relação entre gestão de recursos humanos e alcance de objetivos organizacionais. No Brasil, estudos indicam que as dificuldades estão ligadas principalmente ao descompasso entre percepção de problemas e identificação de tendências para solucioná-los, à falta de sofisticação na elaboração do planejamento de recursos humanos e à discrepância entre a formulação e a efetiva implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas, ou seja, a distância entre teoria e prática administrativa (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Outro ponto que merece atenção é o fato de, muito comumente, o planejamento estratégico, que norteia as políticas e práticas organizacionais, incluindo a gestão de pessoas,

não ter mais que um caráter cerimonial (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007). Por práticas cerimoniais os autores entendem aquelas que não passam de atos simbólicos, não têm mais que aparência, possuindo apenas o objetivo de conformidade a normas institucionais, culturais etc. – por exemplo, a não implementação efetiva de programas inseridos no planejamento estratégico.

Após tratar da evolução da gestão de pessoas e do caráter estratégico a ela atribuído ao longo do tempo, aborda-se, na próxima seção, o uso desse instrumento especificamente na administração pública.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na administração pública, a gestão de pessoas tem importante papel para a implementação das políticas, a modernização do Estado e a prestação de serviços de qualidade à população. Há, no setor público, um ambiente com características muito peculiares, que requer habilidade extra na condução das relações entre as pessoas e destas com o trabalho. Truss (2008) cita como diferenças contextuais consideráveis entre os setores privado e público, e que impactam significativamente no papel da gestão de pessoas, a maior abertura do ambiente público, os níveis mais altos de monitoramento e a gama muito mais ampla de *stakeholders*.

O seguinte conceito mostra essas particularidades, quando define gestão de pessoas no setor público como “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem” (BERGUE, 2010, p. 18). Por isso, o autor ainda afirma que em organizações públicas o processo de gestão de pessoas é um grande desafio para todos os profissionais e vai além dos limites da área de recursos humanos.

Enquanto estudos como Truss (2008), Bergue (2010), Klein, Pinhanez e Mascarenhas (2013) e Motta (2013) ressaltam que para bem compreender e aplicar a gestão de pessoas em organizações públicas devem ser consideradas as particularidades do ambiente institucional e o perfil do trabalho, Denhardt e Denhardt (2000) argumentam que o comportamento organizacional é muito parecido, tanto em ambientes privados como em organizações públicas. De toda forma, seja qual for a natureza da organização, manter um grupo de pessoas agindo de forma coesa e equilibrada é tida como a tarefa mais importante de qualquer gestor (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Na visão de Bergue (2010), a gestão de pessoas na esfera pública coincide com as etapas do ciclo administrativo: planejamento, organização, direção e controle. Ou seja, são necessárias ações preliminares de preparação, quando são conhecidas as necessidades de ambas as partes – organização e servidores –, recursos são arranjados de forma a atender essas necessidades, esforços são empreendidos pela direção para conduzir o processo, fazendo a interface entre interesses institucionais e individuais, e é feito constante monitoramento para detectar desajustes entre o desempenho previsto e o efetivo, procedendo-se às correções necessárias.

Essa associação feita por Bergue (2010) com etapas do ciclo administrativo reflete a tendência observada em vários países centrais de modernizar tanto o setor público como um todo quanto as práticas de gestão de pessoas em particular, o que aponta para a adoção da administração estratégica de recursos humanos na esfera governamental. No entanto, o uso de estratégias na gestão de pessoas não é uma questão absoluta, mesmo em sociedades com forte tradição em administração pública e que são referências para o mundo todo, como o Reino Unido. Na complexa seara da administração de recursos humanos em organizações públicas, políticas e práticas estratégicas se mesclam com abordagens tradicionais, verdadeiros enxertos que resultam em formas híbridas de gestão de pessoas (TRUSS, 2008).

No Reino Unido, até as reformas da década de 1980, a administração estava associada ao modelo burocrático de Max Weber, com forte centralização, hierarquia e regras administrativas determinadas pelo governo, o que deixava pouco espaço para o uso de estratégias personalizadas. A gestão de pessoas assentava-se em noções de paternalismo, padronização, segurança no emprego e coletivismo. Com o advento do *New Public Management* (NPM), ou Nova Administração Pública, as melhores práticas de gestão de pessoas passaram a ser vistas como aquelas que buscavam descentralização, flexibilidade, recrutamento e retenção de pessoal valorizado, aumentando a eficácia de custos organizacionais (TRUSS, 2008).

Segundo esse autor, a noção de que o setor de recursos humanos em organizações públicas pode se afastar de suas tradicionais funções administrativas e tornar-se mais estratégico leva a duas questões: o que exatamente significa um papel estratégico da gestão de pessoas na esfera pública e como esse papel pode ser colocado em prática no contexto do setor? O estudo de Truss (2008) mostra que o papel desempenhado pelo gerenciamento de recursos humanos na maioria das organizações, embora tenha caminhado para ser mais estratégico, permanece principalmente administrativo, ou reativo, com tarefas rotineiras e táticas associadas à operacionalização das políticas de pessoal e funções voltadas para os funcionários, como relações sociais.

O setor público brasileiro também sofre com esses mesmos dilemas que envolvem a administração dos recursos humanos e, em conformidade com o movimento internacional de modernização do gerenciamento de pessoal, vem, paulatinamente, procurando orientar-se pelo paradigma estratégico de gestão de pessoas. A transição do modelo tradicional para o estratégico foi caracterizada em diversas organizações públicas brasileiras, por exemplo, pela transformação dos departamentos de pessoal em unidades de gestão de pessoas (TERABE; BERGUE, 2011).

Entende-se que muito da evolução da gestão de pessoas no setor público federal brasileiro pode ser analisado por meio das reformas administrativas realizadas no país, com destaque para três momentos – 1938, 1967 e 1995 –, como se fará em seguida.

A partir de 1930 iniciou-se no Brasil um processo mais contínuo de modernização da administração pública, como forma de atender às demandas sociais, econômicas e políticas e de romper com as velhas estruturas, entranhadas pelos vícios do patrimonialismo. A reestruturação englobou a racionalização burocrática do serviço público, buscando introduzir princípios como a hierarquia, a meritocracia, a impessoalidade e a distinção entre patrimônio público e privado. As ações tinham o intuito de padronizar e normatizar os procedimentos, além de implantar mecanismos de controle, entre outras, na área de pessoal (COSTA, 2008). Em 1938 foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (Dasp), pautado nos preceitos do modelo burocrático weberiano e com as tarefas de racionalizar os métodos no serviço público, executar a política de pessoal civil, realizar admissões por meio de concurso público e capacitar o funcionalismo (ABRUCIO, 2007; COSTA, 2008; PAIVA, 2009).

Em 1967, a edição do Decreto-Lei nº 200 inseriu na administração pública os princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle (BRASIL, 1967). Costa (2008) assinala que houve, sem dúvida, avanço no sentido de modernizar o aparelho do Estado, buscando agilizar e flexibilizar a administração pública. Entretanto, o autor ressalta a discrepância entre o planejamento de metas e o cumprimento de objetivos relacionados à profissionalização do serviço público e à integração das funções de planejamento, modernização e gestão de pessoas.

Após a Constituição de 1988, a reforma administrativa mais estruturada – e que teve maior impacto na gestão pública brasileira em sua fase mais recente – foi a Reforma Bresser, materializada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), elaborado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare), no ano de 1995 (COSTA, 2008). O conjunto de medidas encaminhou o país para o gerencialismo, o modelo com inspiração em

estratégias de gestão de organizações privadas que surgiu na Grã-Bretanha, na segunda metade dos anos 1980, e se espalhou pela Europa e pela América Latina (BRESSER-PEREIRA, 2010).

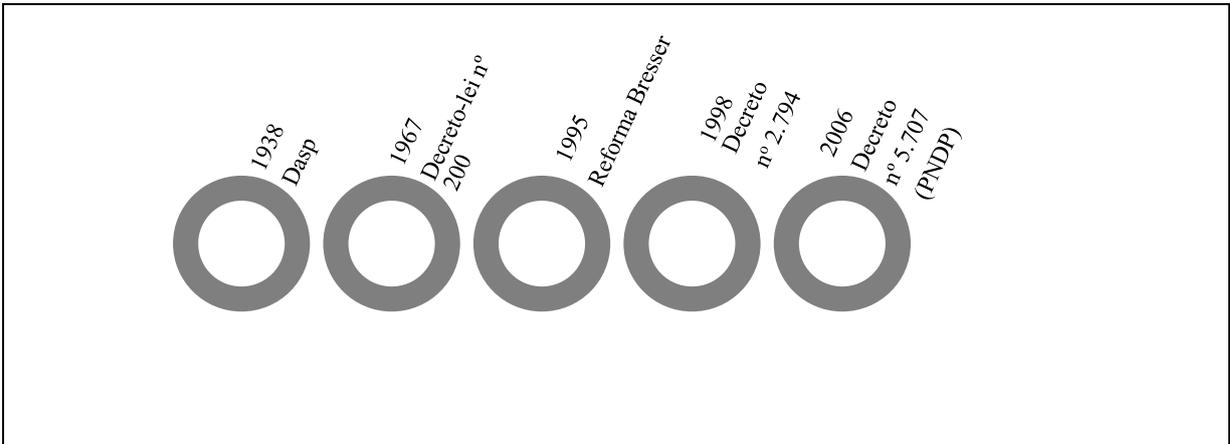
Em relação à política de recursos humanos, o PDRAE preconizou a valorização e a profissionalização do servidor, com aprimoramento da prestação dos serviços e atendimento à cidadania. A nova política, que deveria ser condizente com o contexto de mudança, buscava orientar a gestão de pessoas desde a captação de novos servidores até um sistema remuneratório que estimulasse o bom desempenho, passando pelo desenvolvimento dos recursos humanos e de carreiras compatíveis com as necessidades do Estado (BRASIL, 1995). Os servidores foram distribuídos em carreiras de Estado – os chamados estatutários, regidos pelo RJU – e carreiras de empregados públicos – regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) –, com promoção por meio de avaliação de desempenho e aprovação em cursos específicos. De acordo com o plano, junto com a estruturação das carreiras seria efetivada ainda uma política de concursos regulares, alguns até anualmente, e lotação adequada dos servidores. O PDRAE também propôs a criação de um programa de atenção à saúde do servidor e seus dependentes, além da revisão de critérios de concessões, valores e aposentadorias (BRASIL, 1995).

Especificamente no tocante à valorização do servidor para a cidadania, o plano objetivava promover maior entrosamento entre os vários grupos que formavam a administração pública federal e, ao mesmo tempo, resgatar talentos individuais no intuito de promover melhor atendimento às demandas da sociedade. Conforme o projeto, o desenvolvimento dos recursos humanos se daria por meio do fortalecimento das escolas de governo, a exemplo da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que havia sido criada ainda na década de 1980 (BRASIL, 1995). De forma geral, ao dar um passo mais resolutivo para o gerencialismo e introduzir novas práticas, o Mare lançou a orientação para a administração pública federal dali para a frente, incluindo a política de gestão de pessoas: estratégia; flexibilização na gestão; estabelecimento de metas e objetivos; descentralização da administração de recursos humanos; utilização de ferramentas de gestão do setor privado; busca de eficiência no atendimento do cidadão-cliente; foco nos resultados (BERGUE, 2010; BRASIL, 1995).

Prosseguindo com os esforços para fazer evoluir a política de pessoal na esfera pública federal no Brasil, em 1998 foi editado o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Essa política se manteve até 2006, quando foi revogada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro, instituindo-se a política de gestão e desenvolvimento de servidores públicos federais, a PNDP, objeto de análise desta pesquisa (BRASIL, 2006a).

A evolução da gestão de pessoas na esfera pública nacional é sintetizada na Figura 3.

Figura 3. Gestão de pessoas na administração pública: evolução



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Abrucio (2007); Brasil (1967, 1995, 2006a); Bergue (2010); Bresser-Pereira (2010); Costa (2008) e Paiva (2009).

Quando se analisa a evolução da gestão de pessoas na administração federal brasileira, é possível perceber, especialmente a partir da década de 1990, a ampliação da ideia do conceito de gestão de pessoas. Comparando-se os decretos de 1998 e 2006, vê-se que enquanto o primeiro focava na capacitação e nos custos das ações, no segundo a capacitação, embora continue a embasar a política, está ao lado de outros componentes importantes. Por exemplo, a PNDP jogou luz sobre o papel dos gerentes e buscou mais direcionamento, por meio de um modelo específico de referência, para implementar as premissas da gestão estratégica de pessoas na administração federal direta, autárquica e fundacional do Brasil – o sistema de gestão por competências, que será pormenorizado adiante, é a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar as ações de capacitação.

A PNDP foi implantada com a finalidade de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, com base no desenvolvimento permanente do servidor e na adequação de suas competências aos objetivos institucionais, prezando pela divulgação e gerenciamento das ações de capacitação, racionalização e efetividade no uso de recursos financeiros, tendo como norteador o planejamento orçamentário da União. Os instrumentos de gestão estratégica de pessoas da PNDP são: planejamento de recursos humanos; plano anual de capacitação; relatório de execução desse plano anual de capacitação; e sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006a).

Entre as diretrizes da PNDP estão: assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de

capacitação a serem implementadas; incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; estimular a participação do servidor em ações de educação continuada; avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação; e – a diretriz que interessa diretamente a este trabalho – promover a capacitação gerencial do servidor e a sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento (BRASIL, 2006a).

Ainda cabe destacar no decreto o reconhecimento do papel das escolas de governo, que pela legislação devem ser priorizadas para oferecer eventos externos de aprendizagem, em um sistema de articulação coordenado pela ENAP, e a criação do Comitê Gestor da política, para acompanhar e orientar as ações, cabendo ao então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) desenvolver e implementar o sistema de gestão por competências, assim como disciplinar os instrumentos da PNDP.

Em Brasil (2006a) encontram-se ainda as definições próprias de gestão por competências – 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; capacitação – processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; e eventos de capacitação – cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

No Quadro 1 estão concentrados os aspectos da PNDP considerados mais relevantes em função dos propósitos deste trabalho.

Quadro 1. PNPD: características

Conceitos básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. • Gestão por competência: 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. • Eventos de capacitação: cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos.
Diretrizes principais	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do plano anual de capacitação da instituição. • Incentivo à capacitação para desenvolver competências. • Capacitação gerencial e qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento. • Avaliação permanentemente dos resultados das ações de capacitação.
Finalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos. • Desenvolvimento do servidor. • Adequação das competências. • Gerenciamento das ações de capacitação. • Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de recursos humanos. • Plano anual de capacitação. • Relatório de execução do plano anual. • Sistema de gestão por competências

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Brasil (2006a).

Assim como está estabelecido em diferentes países centrais, a gestão de pessoas no setor público federal brasileiro orienta-se então, desde 2006, por qualificação intensiva das equipes, democratização das relações de trabalho, descentralização e transferência de responsabilidades para os gerentes. No entanto, vários estudos apontam que na prática a PNPD, criada dentro de um contexto gerencialista e orientada pela ênfase na busca por resultados, ainda não conseguiu atingir em toda extensão as suas finalidades principais.

Autores elencam questões como: a falta de efetivação da própria reforma gerencial, com permanência de forte influência patrimonialista, que também pode estar aliada ao excesso de burocracia em parte das organizações (BERGUE, 2010; CHRISPIM; TORRES, 2014; PAES DE PAULA, 2005; ZWICK *et al.*, 2012); a descontinuidade política e administrativa, que interrompe programas, gera desistência da busca por objetivos e dificulta o desenvolvimento dos servidores (CHRISPIM; TORRES, 2014); os problemas na implementação da PNPD, como conflitos de interesses, padrão *top-down* não amparado por um processo decisório de base,

reduzida força de agenda da referida política pública e ineficiência dos seus instrumentos (ALCÂNTARA, 2015); a falta de visão da gestão de pessoas na esfera pública como estratégia administrativa (ALCÂNTARA, 2015; CHRISPIM; TORRES, 2014; OLIVEIRA FILHO, 2012); a baixa aceitação da gestão por competências entre os quadros funcionais e diretivos, aliada às incertezas sobre a sua aplicabilidade no serviço público e em todas as instituições – pelo fato de se tratar de um sistema relativamente recente e complexo, que necessita de mais estudos empíricos – e à falta de mapeamento de competências nas instituições (ALCÂNTARA, 2015; CHRISPIM; TORRES, 2014; OLIVEIRA FILHO, 2012); a falta de formação de servidores para ocuparem cargos de direção e assessoramento, como determina a política, e de motivação dos servidores em geral para a formação continuada (ALCÂNTARA, 2015); a falta de mecanismos eficazes de avaliação dos cursos, do plano anual de capacitação e da PNDP como um todo, assim como a carência de indicadores de resultados da política (ALCÂNTARA, 2015; CHRISPIM; TORRES, 2014; OLIVEIRA FILHO, 2012); e a falta de atuação efetiva do Comitê Gestor da PNDP para orientar e integrar os órgãos, além de centralização de ações e falta de diretrizes para a gestão por competências (ALCÂNTARA, 2015; OLIVEIRA FILHO, 2012). O Quadro 2 reúne, de forma sintética, as avaliações desses autores em relação aos aspectos citados.

Quadro 2. PNDP: obstáculos à implementação

ASPECTO	AVALIAÇÃO	AUTORES
Efetivação da reforma gerencial	Forte influência patrimonialista e/ou excesso de burocracia em parte das organizações.	Paes de Paula (2005); Bergue (2010); Zwick <i>et al.</i> (2012); Chripim; Torres (2014)
Estabilidade política	Descontinuidade política e administrativa. Instabilidade política.	Chripim; Torres (2014)
Processo de implementação	Padrão <i>top-down</i> . Conflitos de interesses. Reduzida força de agenda.	Alcântara (2015)
Visão estratégica	Falta de visão da gestão de pessoas na esfera pública como estratégia administrativa. Ausência de planejamento estratégico nos órgãos impacta negativamente na elaboração do plano de capacitação dos servidores.	Oliveira Filho (2012); Chripim; Torres (2014); Alcântara (2015)
Gestão por competências	Baixa aceitação entre os quadros funcionais e diretivos. Incertezas sobre aplicabilidade no serviço público e em todas as instituições. Sistema relativamente recente e complexo; necessidade de mais estudos empíricos. Falta de mapeamento de competências nas instituições. Falta de diretrizes para a gestão por competências.	Oliveira Filho (2012); Chripim; Torres (2014); Alcântara (2015)

Ações de capacitação	Desafio de motivar servidores. Falta de capacitação na área de desenvolvimento gerencial.	Alcântara (2015)
Indicadores de resultados	Falta de mecanismos eficazes de avaliação da PNDP. Carência de indicadores de impacto.	Oliveira Filho (2012); Chrispim; Torres (2014); Alcântara (2015)
Atuação do MPOG	Falta atuação efetiva do Comitê Gestor da PNDP para orientar e integrar os órgãos. Centralização de ações.	Oliveira Filho (2012); Alcântara (2015)

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Alcântara (2015); Bergue (2010); Chrispim; Torres (2014); Oliveira Filho (2012); Paes de Paula (2005) e Zwick *et al.* (2012).

Realizar de fato a gestão estratégica de pessoas no ambiente público requer preparo e amadurecimento institucional. Ao perceber o não cumprimento do Decreto nº 5.707/2006, e com o objetivo de identificar vulnerabilidades para induzir melhorias na execução da PNDP, o TCU realizou, entre os anos de 2012 e 2013, um levantamento de governança e gestão de pessoas em 305 organizações públicas federais brasileiras. Ao proferir o Acórdão 3.023/2013, o Tribunal, além de reforçar a gestão por competências como instrumento da governança estratégica de pessoas na esfera pública federal, mostrou ainda o tamanho do desafio para as áreas de recursos humanos e para os gestores públicos, em geral, no Brasil (TCU, 2014).

Os números levantados à época pelo Tribunal são os seguintes: 46% das instituições sem avaliação de desempenho dos servidores; 76% sem identificação de lacunas de competências dos servidores; 60% sem conhecer a própria força de trabalho detalhadamente; 83% sem reconhecer servidores de alto desempenho. Diante desse quadro de deficiência no planejamento da força de trabalho dos órgãos e entidades do governo federal, o TCU recomendou: o estabelecimento de comitês estratégicos de gestão de pessoas; a formalização de objetivos, indicadores e metas na área de pessoal; a oferta de ações de capacitação em planejamento estratégico da força de trabalho na esfera pública federal; e – o que interessa diretamente a este trabalho – a seleção de gestores considerando também aspectos de competência, mesmo para cargos ou funções de livre provimento. Entre os benefícios esperados são mencionados pelo documento o incremento da economia, a eficiência, a eficácia e a efetividade da administração pública federal, por meio da melhoria da governança e da gestão de pessoas (TCU, 2014).

Uma expressiva particularidade do setor de recursos humanos que precisa ser lembrada é a de extrapolar os limites de sua área específica, uma vez que suas funções têm reflexo em todas as ações da administração (AMARAL, 2006; BERGUE, 2010; SIQUEIRA; MENDES, 2009). Dessa forma, enfatiza-se a relevância do papel de outros atores, que não os profissionais de recursos humanos, na gestão de pessoas, focando-se mais uma vez nos gerentes. Entende-se que, ao orientar que sejam feitas a capacitação gerencial e a qualificação para o exercício de

atividades de direção e assessoramento, a PNDP busca preparar esses servidores inclusive para lidar melhor com as relações humanas nas organizações e, assim, também promover a gestão de pessoas.

O protagonismo dos gerentes evidencia-se em diversos estudos. Lacombe e Tonelli (2001), Harris, Doughty e Kirk (2002) e Truss (2008) sugerem parcerias entre os gerentes e o setor de gerenciamento de pessoal, além de atenção às suas necessidades de desenvolvimento pessoal; ou seja, os gerentes começam a ser vistos como responsáveis pelo bom emprego dos recursos humanos, ficando o especialista nessa área com o papel de aconselhamento e coordenação. Alfes *et al.* (2013) relacionam as práticas de gestão de pessoas e o comportamento dos gerentes com o engajamento e o desempenho dos indivíduos no trabalho. Bianchi, Quishida e Foroni (2017) destacam que a gestão de pessoas não envolve somente a interação entre estas, mas também as relações entre processos e entre pessoas e processos, o que torna o contexto ainda mais complexo. Por sua vez, Amaral (2006) ressalta a necessidade de o gerente ser um líder de fato – não apenas um chefe – e, mais que isso, liderar pelo exemplo.

Exposto o referencial sobre a gestão de pessoas na administração pública, chegando-se até a instituição da PNDP, na próxima seção são abordados pormenores da gestão por competências e sua aplicação no setor público do Brasil, assim como em outros países.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão por competências é uma estratégia que ganhou força no contexto gerencial, no fim do século XX, de início em ambientes privados, na busca por modelos de administração capazes de promover desenvolvimento sustentável e vantagem competitiva. Também denominada gestão de competências, gestão baseada em competências, gestão de desempenho baseada em competências e gestão de pessoas baseada em competências, a estratégia se apoia no esforço gerencial para mobilizar e alavancar competências fundamentais, com o intuito de possibilitar à organização uma *performance* diferenciada e superior às demais. O foco em competências permite à área de gestão de pessoas uma orientação mais correta de suas políticas, planos táticos e ações, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; CARBONE *et al.*, 2009).

Com a difusão das ideias do NPM, a gestão por competências passou a ser usada, além da esfera privada, em ambientes públicos, como aconteceu no Brasil. O sistema é largamente adotado na administração pública europeia, como no Reino Unido, Bélgica, Finlândia, Holanda, Suécia, Estônia, França e Alemanha, além da Austrália, Canadá e Estados Unidos (CAPUANO,

2015; MOURA, 2014). Segundo avaliação da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE, 2010), a aplicação do modelo de gestão por competências no serviço público tem sido impulsionada por fatores como: o interesse dos governos em investir nas habilidades gerenciais de servidores públicos de alto escalão, como foi o caso do Reino Unido na década de 1980; a utilização das competências como ferramenta para gerir mudanças e flexibilizar o trabalho no serviço público, a exemplo da Bélgica; a utilização das competências para melhorar o planejamento, o recrutamento e a seleção da força de trabalho, buscando aquelas que são necessárias aos serviços públicos, como aconteceu na França.

A noção de competência está inserida em campos teóricos multifacetados – como as áreas jurídica e da psicologia, além da gestão organizacional – tendo adquirido conotações, interpretações e usos diferentes. No meio jurídico, por exemplo, o termo designa a faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões; refere-se, então, a circunscrição, jurisdição, alçada – assim era o que se entendia por competência na Idade Média. Por extensão, a palavra passou a ser relacionada à capacidade de um indivíduo se pronunciar sobre determinado assunto e, mais tarde, também à capacidade laboral. A partir da década de 1970 cresceram tanto o interesse quanto o debate teórico em torno do termo, surgindo muitas definições sobre competências no contexto organizacional (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; CARBONE *et al.*, 2009).

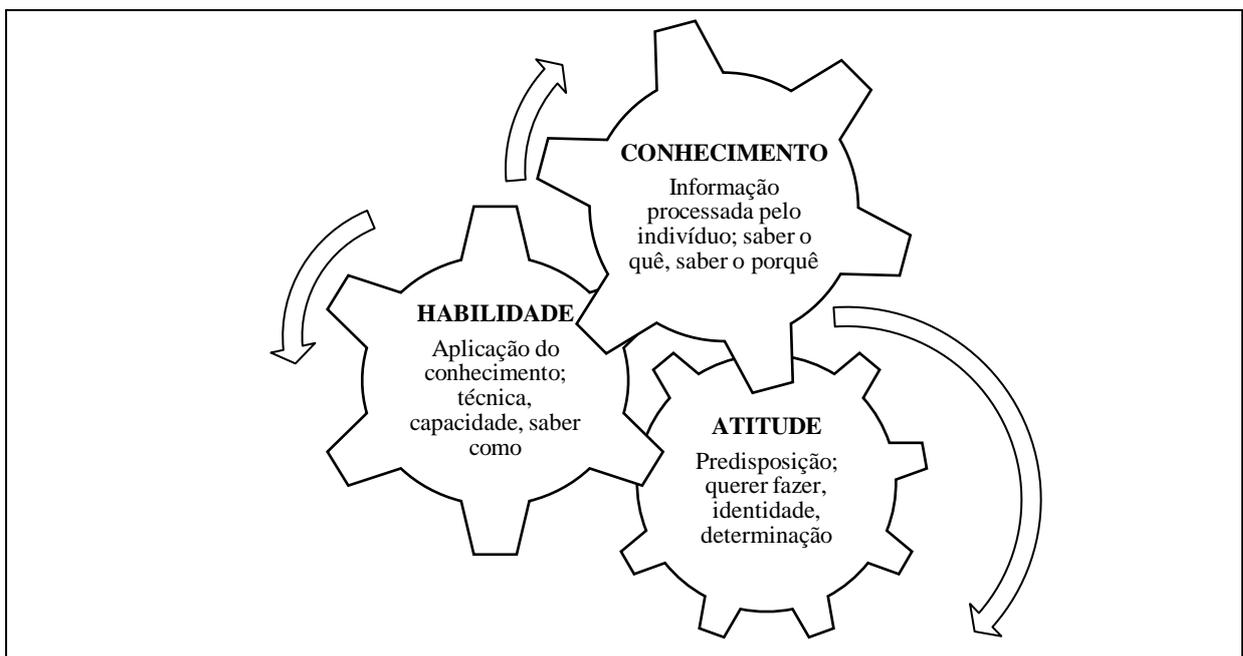
No campo da gestão organizacional, destacam-se duas grandes correntes, quando se trata do conceito de competência. A vertente representada sobretudo por teóricos americanos, que desenvolveram suas pesquisas entre as décadas de 1970 e 1990 – entre eles David McClelland, Richard Boyatzis e Stephan Spencer –, entende competência como estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes, formando um conjunto de qualificações que tornam o sujeito apto a realizar determinado trabalho. A outra é a corrente europeia, formada principalmente por autores franceses que nos anos 1980 e 1990 começaram a ampliar o debate sobre o tema – sendo Philippe Zarifian e Guy Le Boterf seus principais expoentes (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; CARBONE *et al.*, 2009; DUTRA, 2009). Segundo Carbone *et al.* (2009, p. 43), a corrente europeia relaciona a competência “às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza no trabalho”.

Uma terceira via, mais recente, adota uma perspectiva integradora e busca reunir elementos das duas concepções anteriores para definir a competência. Dentro dessa corrente, Carbone *et al.* (2009, p. 43) conceituam as competências como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”. Ao

associar elementos das duas principais correntes de pensamento, os autores argumentam considerar diferentes dimensões do trabalho – cognitiva, psicomotora e afetiva –, além de relacionar competência a desempenho, a estratégia, criando um conceito mais amplo e com aceitação tanto no campo organizacional quanto entre pesquisadores.

Para Carbone *et al.* (2009), conhecimento diz respeito a informações que são processadas pelo indivíduo, impactando em seu julgamento e comportamento; habilidade é a aplicação do conhecimento, ou seja, a utilização desse conhecimento armazenado na memória em uma ação específica; e atitude, por sua vez, é sentimento, predisposição que influencia a conduta do indivíduo nas relações interpessoais, no trabalho e em outras situações. Essa conceituação corresponde ao que Durand (2006) reconhece como: informação, saber o quê, saber o porquê – dimensão dos conhecimentos; técnica, capacidade, saber como – dimensão das habilidades; querer fazer, identidade, determinação – dimensão das atitudes. A Figura 4 mostra a reunião da visão desses autores sobre os elementos formadores da competência.

Figura 4. Dimensões da competência



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Carbone *et al.* (2009) e Durand (2006).

Para Fleury e Fleury (2006), competência é o agir de maneira responsável e reconhecida, que implica saber: o que e por que fazer; escolher e decidir; mobilizar recursos de naturezas diversas; comunicar; aprender; engajar-se com as metas da organização; assumir responsabilidades; ter visão estratégica. Assim, na visão dos autores, a competência agrega valor econômico à organização, e aos indivíduos, valor social.

Também na perspectiva mais recente e integradora do que é competência humana, ou individual, Dutra (2009) entende que a competência é a efetiva agregação de valor ao patrimônio organizacional; ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes são *inputs*, transformados pela ação das pessoas em *outputs*, que não se resumem a resultados numéricos, mas também englobam a melhoria de tecnologias e processos. O autor ainda cita dois outros aspectos considerados importantes para este trabalho, uma vez que aqui se estudam as competências gerenciais: a entrega, ou nível de envolvimento e capacidade de gerar valor, e a complexidade do que se espera que o colaborador entregue. Na visão de Dutra (2009), quando relacionados esses conceitos conduzem ao seguinte: a alta complexidade de uma função ou tarefa requer uma entrega maior; essa entrega será tanto melhor quanto maior for o conhecimento do colaborador sobre o ambiente organizacional; a competência, então, é medida não só pelos conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, mas pelo seu nível de entrega.

Além de ser relacionado a pessoas, o conceito de competências é estudado e aplicado em grupos de trabalho e também em organizações. Por exemplo, um atributo pode ser coletivo, de uma equipe, e não somente de um indivíduo – o importante é que o conjunto de qualificações, a competência, seja distintivo e gere valor competitivo, levando à consecução dos objetivos organizacionais (CARBONE *et al.*, 2009; DUTRA, 2009; MOURA, 2014). Carbone *et al.* (2009) acrescentam que as competências se complementam e se influenciam mutuamente, ou seja, a busca pelos objetivos da organização incentiva o alcance dos objetivos dos indivíduos e vice-versa. Assim é possível ressaltar que como é a dimensão humana que dá suporte à dimensão organizacional, não há excelência nesta se não houver naquela.

Ainda no campo teórico, destaca-se que, dependendo da abordagem adotada, existem diversas tipologias e possibilidades de classificação das competências. Na perspectiva humana, as competências podem ser subdivididas, por exemplo, em técnicas, gerenciais etc. As competências organizacionais, por sua vez, podem ser classificadas em básicas, ou atributos necessários para que a organização funcione, e essenciais, ou atributos de caráter distintivo. Também é possível classifica-las de acordo com sua relevância para a organização ao longo do tempo e, assim, são diferenciadas as competências: emergentes, que tendem a crescer no futuro; declinantes, ao contrário, tendem a perder importância no futuro; e transitórias, que como o próprio nome diz, são aquelas necessárias em momentos específicos, como crises e processos de transição (CARBONE *et al.*, 2009).

Na prática, a gestão por competências consiste primeiro na identificação das competências necessárias para que se concretizem os objetivos estratégicos da organização; em

seguida, por meio de pesquisa, é feito o arrolamento das competências internas e são elaborados planos para minimizar as lacunas entre as competências existentes e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (ALCÂNTARA, 2015; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; GUIMARÃES, 2000). Para Carbone *et al.* (2009), a gestão por competências é a continuidade de um processo que começa com a definição de missão, visão e objetivos organizacionais estratégicos. Fixados os objetivos, estabelecem-se indicadores de desempenho e metas, identificando-se em seguida as competências necessárias para alcançar o desempenho almejado e realizando-se o mapeamento, ou diagnóstico, para identificar as lacunas.

Essas lacunas – ou seja, a discrepância entre as competências necessárias e as existentes – são minimizadas por meio de planos de desenvolvimento específicos e gerenciamento do conhecimento. No âmbito humano as competências dos indivíduos são desenvolvidas e constantemente atualizadas por meio do contato do profissional com várias fontes de conhecimento, especialidades e experiências, sendo o desenvolvimento contínuo e a busca pela construção das competências uma responsabilidade tanto dos gestores quanto dos colaboradores, demandando postura empreendedora de ambos e, ainda, respaldo da política de recursos humanos (MOURA, 2014). Brandão e Guimarães (2001) acrescentam que o esforço para minimizar as lacunas de competências mobiliza vários subsistemas de gestão de pessoas, como por exemplo os de recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho.

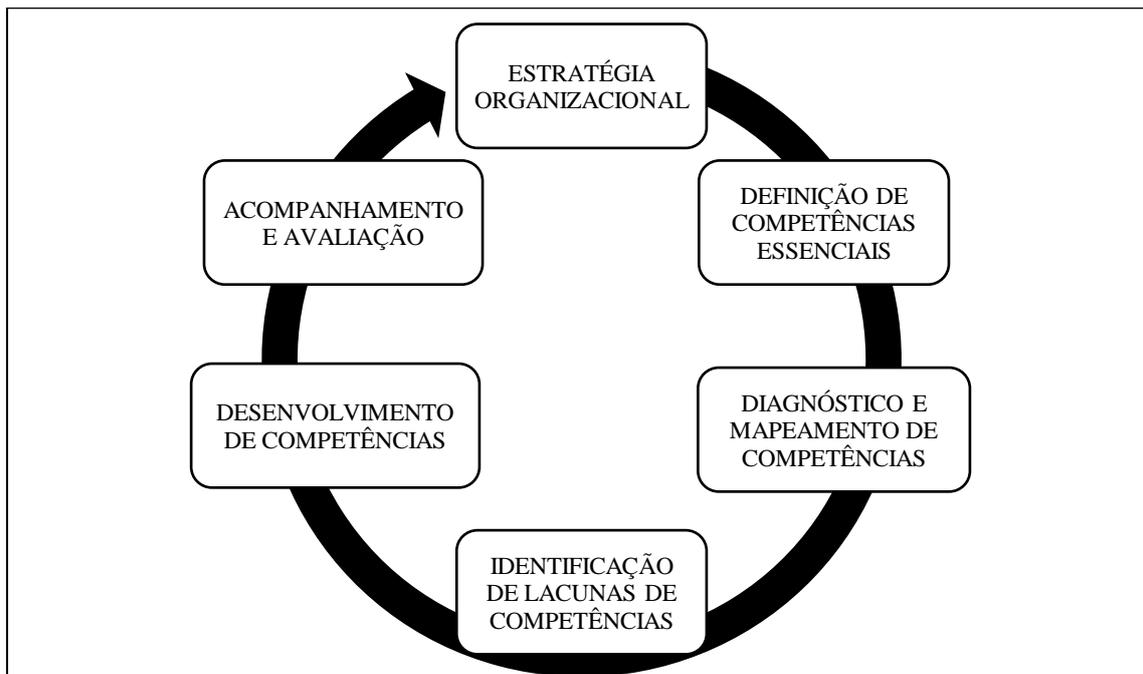
Adotar integralmente a gestão de pessoas pelo sistema de competências acarreta para a organização a necessidade de planejar, selecionar, desenvolver e remunerar os recursos humanos tendo como base as competências essenciais. No entanto, Chrispim e Torres (2014) lembram que na esfera pública federal brasileira positivou-se que a gestão por competências é essencialmente a gestão da capacitação no intuito de desenvolver nos servidores conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução dos objetivos institucionais. Sendo assim, os autores afirmam ser possível a aplicação parcial da estratégia em certos processos de trabalho ou em segmentos da organização.

Romano (2016) também afirma que diante de algumas especificidades do setor público – por exemplo, o sistema de recrutamento, a estabilidade, a rígida estrutura de salários e a divergência entre níveis de entrega e remuneração – é possível que se aplique parcialmente a gestão por competências, de acordo com as necessidades e as capacidades da organização. Esse autor mostra que, mesmo sem investimentos extras, duas instituições de ensino superior brasileiras, a Universidade de Brasília (UnB) e a Universidade Federal do ABC (UFABC), conseguiram implementar a gestão por competências somente em alguns subsistemas da gestão

de pessoas. No caso da UnB, na capacitação e desenvolvimento; na UFABC, na capacitação e na alocação de servidores em cargos de direção, chefia e assessoramento.

Para implantar a gestão por competências, cada organização pode também escolher um caminho que seja mais adequado às suas necessidades e realidade, adotando um paradigma, ou modelo de ação. Um modelo de gestão de pessoas é a maneira como a organização se estrutura para gerenciar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 2002). O modelo de gestão por competências preconizado pelo MPOG (BRASIL, 2012) para toda a esfera pública federal brasileira, mostrado na Figura 5, segue os parâmetros elaborados por Guimarães (2000). Trata-se de um paradigma largamente aceito e difundido na literatura nacional, tendo sido adotado, por vezes com pequenas adaptações, em diversos estudos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRASIL, 2012; CARBONE *et al.*, 2009; OLIVEIRA FILHO, 2012; ROMANO, 2016).

Figura 5. Administração pública: modelo de gestão por competências



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Brasil (2012) e Guimarães (2000).

A fase propulsora do processo é o diagnóstico ou mapeamento das competências. É nesse momento que se encontram algumas variações entre os autores, assim como na forma de medir as lacunas de competências. No entanto, apesar da variedade de metodologias, técnicas e instrumentos, o essencial é que o processo seja embasado pela missão, visão, valores, estratégia e cultura da organização (BRASIL, 2012).

Para mapeamento de competências individuais, Dutra (2009) elenca três metodologias diferentes, mas que podem ser aplicadas conjuntamente para dar mais segurança ao processo. Em uma delas, identificam-se indivíduos que têm desempenho acima da média; depois são feitas entrevistas com esses indivíduos para descobrir as competências que os diferenciam; por fim, essas competências são tabuladas e comparadas com as competências e estratégias da organização, para que se chegue às competências individuais essenciais para o conjunto de colaboradores.

A segunda metodologia parte do alinhamento natural que deve existir entre estratégia, competências organizacionais e competências individuais, sem o qual a organização não sobreviveria. Com base nesse pensamento, Dutra (2009) acha possível identificar as competências individuais necessárias para que haja sincronia entre os três elementos.

Na última metodologia apresentada pelo autor, a referência é a carreira – há competências que são exigidas de todos os indivíduos e há aquelas que são específicas de determinados grupos, onde a entrega deve ser maior. Seria, como no caso desta pesquisa, então, o exemplo dos gerentes públicos. Como na segunda metodologia, identificadas as carreiras e as competências existentes na organização de cada carreira, seria feito um ajuste fino para se chegar à melhor relação, para cada trajetória profissional, entre estratégia, competências organizacionais e competências individuais. Dutra ainda recomenda um número de competências individuais entre 7 e 12, para que se tenha segurança na definição de parâmetros sem correr o risco de haver excesso e sobreposição de competências.

Para a esfera pública federal brasileira, o MPOG (BRASIL, 2012) adotou a seguinte tipologia de competências: competências transversais governamentais, aquelas comuns a todos os servidores da administração pública federal; competências transversais organizacionais, que são as competências individuais comuns a todos os servidores em exercício em cada órgão; e competências setoriais, ou as competências individuais comuns aos servidores de uma unidade. Essas competências setoriais se subdividem em: competências individuais técnicas dos servidores das equipes de uma unidade setorial; e competências individuais gerenciais, aquelas relativas aos gerentes de equipes ou de unidades. As competências de nível mais alto, as transversais governamentais, já foram definidas pelo Sistema de Gestão da Capacitação por Competências e, assim, para todos os servidores públicos federais no Brasil são necessárias as seguintes competências: atendimento ao público, comunicação, ética, orientação para resultados, visão sistêmica.

Para o mapeamento das demais competências, em Brasil (2012, 2016) encontram-se as seguintes orientações: estabelecimento das competências organizacionais com base na

estratégia – o que não se resume à análise das definições regimentais, como a missão e a visão, mas inclui a reflexão sobre o papel que a organização exerce na administração pública, além de requisitos e expectativas tanto dos cidadãos quanto da alta administração; mapeamento das competências individuais necessárias ao cumprimento da estratégia, o que pode ser feito por meio de diferentes métodos, técnicas e instrumentos, isolados ou combinados entre si – como análise documental, entrevistas semiestruturadas, grupos focais e questionários; diagnóstico das competências existentes, com base nas competências necessárias, mapeadas na etapa anterior, e efetivamente encontradas em seus servidores – esse diagnóstico pode ser feito também por meio de diversos instrumentos, como questionários, entrevistas e observações; identificação das competências existentes por meio de avaliação do grau de domínio dos servidores em relação às competências necessárias e de avaliação do grau de importância destas competências para a organização como um todo.

Para a avaliação do grau de domínio e de importância do servidor em relação às competências previamente elencadas, Brasil (2016) sugere a aplicação de questionários em que as competências sejam avaliadas nessas duas dimensões, como mostrado no Quadro 3. Segundo o exemplo, quanto maior domínio ou maior importância da competência comunicação, maior será o valor atribuído pelo respondente do questionário.

Quadro 3. Modelo de avaliação de domínio e importância de competências

COMPETÊNCIA	DOMÍNIO			IMPORTÂNCIA		
Liderança	1 Não domino	2 3 4	5 Domino completamente	1 Nem um pouco importante	2 3 4	5 Extremamente importante
	Não se aplica			Não se aplica		

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Brasil (2016).

A lacuna de competências é encontrada confrontando-se os níveis de domínio e de importância de cada competência. Então, pelo exemplo, se a liderança foi avaliada como de alta importância (5), mas com baixo nível de domínio (1), significa que há uma lacuna de competência e alta prioridade de capacitação. Para uma análise da organização como um todo, ou no caso de mais de uma organização, calcula-se a média das lacunas de competências encontradas para cada competência (BRASIL, 2016).

A lacuna de competência pode ser calculada com o uso da seguinte expressão, proposta por Carbone *et al.* (2009, p. 68) e Brasil (2016, p. 43):

$$L = I \times (5-D)$$

Sendo que,

L = Lacuna;

I = Importância;

5 = Níveis de importância da escala utilizada;

D = Domínio.

De acordo com Brasil (2016), quando uma competência é avaliada como tendo alta importância e baixo nível de domínio, a capacitação é emergencial. Do contrário, competências que apresentam alto domínio e baixa importância não necessitam de ações prioritárias de capacitação. Em análises que representam a organização como um todo, ou mais de uma organização, calculam-se as médias das lacunas de competências.

Leme (2011) apresenta uma metodologia denominada Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências, com base no conceito de indicadores de competências, em que se trabalha com comportamentos que indicam a existência de determinada competência e sua importância para a organização. O método é desenvolvido nas seguintes etapas:

- a) Identificação de possíveis indicadores de cada competência organizacional necessária às várias funções, por meio da aplicação de um questionário do tipo Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria. Escolhe-se uma amostra formada por servidores de todas as funções e no questionário esses servidores avaliam comportamentos de pessoas com as quais eles se relacionam; para comportamentos admirados marca-se – gosto; inadequados – não gosto; que precisam ser desenvolvidos – o ideal seria. Enquanto as colunas Gosto e Não Gosto revelam comportamentos que serão traduzidos em competências existentes, a coluna O Ideal Seria aponta os comportamentos necessários para que a organização atinja seus objetivos futuros.
- b) Organização desses indicadores, relacionando-os a competências. Essa etapa resulta em uma lista de competências, ligadas a quantidades diferentes de indicadores.
- c) Definição das competências organizacionais – geralmente entre 8 e 15, para evitar excessos e duplicações –, encontradas com base no questionário Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria.
- d) Definição do peso de cada indicador – nível máximo de uma escala usada como referência, por exemplo nível 5, dividido pela quantidade de indicadores da competência.
- e) Definição do quanto de cada competência a organização precisa, chegando-se às competências da função. Para cada função é feita uma lista com os indicadores apurados, sem mencionar as competências; em seguida, esses indicadores são avaliados e classificados como Muito Forte, Forte, Pouco Necessário ou Não se Aplica, de acordo com a necessidade

dos comportamentos para a função. Eliminam-se os indicadores Pouco Necessário e Não se Aplica.

- f) Definição do Nível de Competência para Função (NCF), que é obtido dividindo-se o nível máximo da escala pela quantidade de indicadores da competência e multiplicando-se o resultado pela quantidade de indicadores Muito Forte ou Forte para a função. Para uma competência com 8 indicadores – Liderança, por exemplo – que para determinadas funções tenha obtido 4 desses indicadores como Muito Forte ou Forte, aplicando-se a fórmula, tem-se: $NCF = 5 \times 4/8 = 2,5$. A aplicação da fórmula indica que aquela função requer a competência Liderança no nível 2,5.

O método prossegue, com a aplicação de fórmulas para obtenção do Nível de Competências do Servidor (NCC), do Nível de Competências do Servidor em relação à Organização (NCSO) e do Nível de Competências do Servidor em relação à Função (NCSf). Pela fórmula NCF - NCSf obtém-se a lacuna de competência do servidor em relação à função.

Tem-se, assim, que a exposição dessas diferentes metodologias sugeridas por Dutra (2009), Leme (2011) e Brasil (2016) corrobora a afirmação de OCDE (2010) de que é grande a variedade de formas como são estruturados os modelos de gestão por competências nas organizações em diferentes países do mundo. Exemplo disso é que enquanto uns focam na definição de poucas competências genéricas consideradas elementares e que todos os servidores devem possuir, outros priorizam as competências específicas para os cargos de liderança e de gestão. Conforme OCDE (2010), para que haja, no entanto, alinhamento das competências com as necessidades organizacionais, essas competências devem estar ligadas a outros elementos da administração de gestão de recursos humanos, a exemplo do recrutamento e seleção de servidores, como dito anteriormente, ou capacitação e desenvolvimento de carreiras.

O empenho para a utilização do sistema de competências no setor público, e até mesmo no âmbito privado, pode não ter sucesso imediato, mas a “experiência dos serviços públicos que têm usado as competências há mais tempo é que os modelos precisam ser revistos e reavaliados periodicamente para assegurar que eles permaneçam eficazes” (OCDE, 2010, p. 133). Outros estudos (BEECK; HONDEGHEM, 2010; HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2005) mostram que tanto nos Estados Unidos como em países europeus, onde a gestão por competências está em pleno funcionamento, as práticas são constantemente revisadas, e uma das grandes preocupações é descobrir se os problemas existentes são de natureza científica ou de ordem prática. Os contínuos desdobramentos advindos da utilização dessa ferramenta geram ajustes e, por vezes, até o desenvolvimento de modelos adicionais.

No Brasil houve certa emergência da gestão por competências em alguns segmentos públicos nos últimos anos – entre instituições que adotaram pelo menos planos para implantação da estratégia estão a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a Petrobras, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq) e o Ministério da Fazenda (MELLO; SILVA, 2013). A OCDE (2010) considera que esse é um importante passo na melhoria da capacidade de administração do governo federal em áreas fundamentais, como política social e educação.

Aplicada inicialmente para modernizar a formação e o desenvolvimento profissional dos servidores, como determina a PNDP, no futuro a gestão por competências deve avançar, segundo os apontamentos da OCDE, para todo o ciclo de gestão de pessoas: seleção, alocação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho. No entanto, a organização elenca vários obstáculos que deverão ser superados para que se desenvolva adequadamente um sistema mais amplo de gestão por competências no setor público do Brasil. Um desses desafios é aumentar a adoção da estratégia, que é ainda uma novidade em muitas partes da imensa e geograficamente dispersa administração pública brasileira (OCDE, 2010).

Outro grande obstáculo que está colocado para esse setor é a questão das competências distintivas dos gestores públicos e da profissionalização desses agentes, assunto da próxima seção.

2.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Apesar de a PNDP orientar que se promova a formação gerencial e a capacitação para servidores investidos em cargos de direção e assessoramento, embora já se encontrem estabelecidos conjuntos de competências gerenciais para o setor público, como se verá em seguida, e não obstante a quantidade de estudos que apontam os dirigentes públicos como sujeitos decisivos para mobilizar as competências dos subordinados, ainda não há a exigência de que as pessoas em funções diretivas na esfera federal do Brasil percorram um caminho de treinamento específico. “Este é um ponto fraco importante na abordagem brasileira da gestão por competências” (OCDE, 2010, p. 136).

O levantamento feito pelo TCU sobre gestão de pessoas na administração pública federal brasileira, citado anteriormente, e que resultou no Acórdão 3.023/2013, também indica esse ponto fraco: o documento mostra a escolha de gerentes não fundamentada na identificação

de competências em 75% das organizações, assim como a falta de avaliação do desempenho de gestores em 65% das instituições (TCU, 2014).

Sobre as competências gerenciais, em Amaral (2006) encontram-se as seguintes, arroladas pela ENAP como necessárias aos dirigentes públicos no Brasil: liderança inspiradora, não somente nos cargos mais altos de direção, mas entre assessores e também em níveis hierárquicos inferiores; senso de direção; comprometimento; capacidade de planejamento; visão de futuro; capacidade de análise e síntese; implementação equilibrada das políticas públicas; gestão de pessoas.

Segundo essa autora, nos Estados Unidos a OCDE aponta entre as competências cobradas de gestores públicos a capacidade de liderar mudanças e pessoas, a orientação para resultados, os conhecimentos em gestão de pessoas, a capacidade de gestão financeira e gestão de tecnologia de informação, além da capacidade de construção de alianças e comunicação. No Reino Unido foram definidas como competências de líderes orientados para resultados o seguinte: visão de futuro, desenvolvimento de pessoas para obter alto desempenho, liderar pelo exemplo, empregar a experiência e novas ideias para melhorar resultados, ter pensamento estratégico para atingir objetivos. Ainda de acordo com Amaral (2006), no Canadá as competências gerenciais compreendem: competências intelectuais, visão do futuro, proatividade, consciência organizacional, trabalho em equipe, desenvolvimento de parcerias, competências relacionais, resistência ao estresse, autoconfiança e ética.

Como visto anteriormente, Brasil (2012) elenca as competências de nível mais alto, necessárias para todos os servidores públicos federais e, portanto, também para os gestores: atendimento ao público, comunicação, ética, orientação para resultados, visão sistêmica. Em Brasil (2019b) encontra-se outro rol de competências gerenciais para a esfera federal brasileira. Trata-se de uma lista de 20 competências, classificadas como sendo de liderança e apresentadas como o primeiro produto do projeto *Elaboração e Sistematização de Modelo de Competências e de Trilhas de Liderança para Gestores Públicos Federais*, conduzido pela SGP em parceria com o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade Federal do Pará (UFPA).

Destaca-se, no projeto, o foco em competências relacionadas a habilidades e atitudes, indo além de conhecimentos técnicos: condução de mudanças, inovação, autocrítica, autocontrole, empatia, representação institucional, comunicação eficaz, relacionamento interpessoal, flexibilidade, negociação, gestão de conflitos, construção de equipes, delegação, desenvolvimento de equipes, gerenciamento de equipes, inspirar pessoas, devolutiva (*feedback*), orientação por resultados, processo decisório, articulação (BRASIL, 2019b).

Especificamente sobre competências gerenciais em IFES brasileiras, o mapeamento feito por Pereira e Silva (2011) em três universidades do Nordeste chegou a quatro grandes grupos, com o seguinte resultado: competências cognitivas – conhecimentos técnicos, conhecimentos operacionais, conhecimento do ambiente institucional, desenvolvimento do servidor; competências funcionais – orientação estratégica, responsabilidade sobre processos de trabalho; competências comportamentais – senso de responsabilidade, empatia, capacidade de gerenciamento de conflitos, interação social, liderança, saber ouvir, equilíbrio emocional, comunicação; competências políticas – ética, defesa do interesse público e capacidade de estabelecer parcerias cooperativas.

Campos (2007) direcionou seu estudo para pró-reitores de uma universidade federal e faz referência às seguintes competências gerenciais: administração do tempo, capacidade política, comprometimento, comunicação, conhecimento da estrutura organizacional, conhecimentos de técnicas gerenciais, criatividade, espírito institucional, experiência profissional, humildade, iniciativa, liderança, planejamento, proatividade, relacionamento interpessoal, capacidade de administrar recursos financeiros, tomada de decisão, trabalho em equipe, visão sistêmica.

Na Universidade Federal de Lavras (UFLA), a preocupação com os níveis gerenciais levou à criação do curso denominado Profissionalização de Gestores Públicos, incluído no Plano de Capacitação dos Servidores do ano de 2014. Com o objetivo de buscar mais efetividade para a gestão pública por meio da preparação dos ocupantes de cargos de direção, a ementa do curso incluiu conteúdos relacionados às competências: conhecimentos legais, ética, planejamento, defesa do interesse público, comunicação e relacionamento interpessoal (ALCÂNTARA, 2015).

No entanto, a situação das IFES brasileiras é bem diversa em reação à efetivação da gestão por competências. Alcântara (2015) relata dificuldades encontradas em outras universidades federais para realizar o mapeamento das competências, em função da variedade de cargos existentes. A autora cita o caso da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), que teria recorrido ao auxílio de consultoria para realizar tal tarefa, e acrescenta a inexistência de ações para implantar a gestão por competências em 13 IFES mineiras.

Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), prossegue o estudo de Alcântara (2015), a falta de articulação entre gestão de pessoas e planejamento, o desconhecimento do Decreto nº 5.707/2006 e a indefinição das competências institucionais foram destacados como fatores que dificultam o desenvolvimento da estratégia de gestão por competências. Pesquisa da qual participaram 56 IFES cadastradas no MEC, constatou que somente duas delas, a UnB

e a UFABC, haviam colocado em prática a gestão por competências – o que representa apenas 3% do total das instituições pesquisadas (ROMANO, 2016).

Dados de Brasil (2019a) mostram que, em 2017, de 41 universidades federais que prestaram contas sobre gestão de pessoas e ações de capacitação de servidores, somente três haviam implantado a gestão por competências e cinco haviam feito pelo menos o mapeamento de competências. Em 2018, do total de 63 universidades, 34 forneceram as informações, apenas duas delas relataram ter implantado a gestão por competências e somente cinco haviam feito o mapeamento de competências.

Diante das desigualdades e das dificuldades encontradas pelas IFES para implantar a gestão por competências, como determina a legislação brasileira, Alcântara (2015) lembra que muitas instituições dispõem grande esforço de forma isolada e sugere uma atuação conjunta como forma de atingir resultados mais efetivos. A autora considera que para formular “propostas adequadas não é necessário partir de um ponto zero. Para isso, é fundamental a atuação mais efetiva do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio do Comitê Gestor, de forma a integrar diversos órgãos para os objetivos comuns” (ALCÂNTARA, 2015, p. 73).

Com base na proposta de somar esforços para atingir resultados mais efetivos, faz-se, neste ponto, um compêndio das principais competências necessárias aos gestores públicos, segundo as referências encontradas nos autores pesquisados. O Quadro 4 sintetiza essas competências, apresentando uma lista que reúne conhecimentos, habilidades e atitudes. Como visto anteriormente, o conceito de competência é amplo, permitindo diferentes nomenclaturas e aplicações variadas, de forma mais abrangente ou mais específica.

Quadro 4. Autores pesquisados: síntese

Nomenclatura da competência	Descrição da competência	Alcântara (2015)	Amaral (2006)	Brasil (2012)	Brasil (2019b)	Campos (2007)	Pereira e Silva (2011)	Total de autores
Administração do tempo	Capacidade de otimizar recursos de tempo, mantendo foco em tarefas essenciais e respeito a prazos							1
Articulação	Capacidade de manter redes de suporte e cooperação com atores de dentro ou fora da organização para atingir objetivos comuns							3
Autoconfiança	Capacidade de acreditar em si mesmo, convicção de que consegue realizar algo							1
Autocontrole	Capacidade de gerir adequadamente as próprias emoções, de acordo com o que cada situação exige							3

Autocrítica	Capacidade de reconhecer os próprios erros e acertos em busca da autocorreção e do sucesso profissional coletivo							1
Comprometimento	Capacidade de cumprir acordos assumidos, sendo leal aos propósitos da organização							2
Comunicação eficaz	Capacidade de comunicar-se de forma transparente, clara, coerente, coesa e concisa							6
Condução de mudanças	Capacidade de criar ambiente favorável à mudança organizacional de forma ágil, produtiva e com minimização de riscos							2
Conhecimentos gerenciais	Estoque de conhecimentos para planejar, organizar, coordenar e controlar atividades, pessoas e recursos produtivos da área pela qual é responsável							1
Conhecimentos legais	Estoque de conhecimentos da legislação que rege sobre direitos e deveres relativos ao ambiente de trabalho							1
Construção e gerenciamento de equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de alto desempenho, com base nos objetivos estabelecidos e nas competências individuais							4
Defesa do interesse público	Capacidade de respeitar o princípio da superioridade dos interesses coletivos sobre os interesses individuais							3
Delegação	Capacidade de distribuir atividades de acordo com os objetivos da unidade, perfil e competências individuais							1
Devolutiva (<i>feedback</i>)	Capacidade de manter o servidor informado a respeito do seu desempenho, apontando pontos a melhorar e motivando-o							1
Empatia	Capacidade de demonstrar compreensão dos sentimentos, perspectivas e expectativas do outro							2
Ética	Capacidade de agir segundo valores e princípios que norteiam o bom comportamento no ambiente profissional							4
Flexibilidade	Capacidade de rever posições, aceitando opiniões, ideias e pensamentos de outras pessoas							1
Gestão de conflitos	Capacidade de gerenciar conflitos no ambiente de trabalho, mantendo coesão e harmonia entre servidores e equipes							2
Gestão financeira	Capacidade de analisar e aplicar estratégias para captar, manter e administrar recursos financeiros							2
Inovação	Capacidade de promover ambiente receptivo e ativo para construir novas soluções para os desafios organizacionais							3
Liderança inspiradora	Capacidade de influenciar positivamente as pessoas, engajando-as no alcance de objetivos institucionais e pessoais							4
Negociação	Capacidade de fechar acordos justos, vantajosos e que otimizem resultados							1

Orientação por resultados	Capacidade de manter a própria atuação e a da equipe com foco na obtenção dos resultados esperados							3
Pensamento estratégico	Capacidade de refletir sobre o futuro da organização							2
Planejamento	Capacidade de definir objetivos, criar e organizar antecipadamente uma ação, desenvolvendo estratégias para atingir determinado objetivo.							3
Proatividade	Capacidade de se antecipar às situações e de se responsabilizar pelas próprias escolhas e ações diante de situações impostas pelo ambiente organizacional							2
Relacionamento interpessoal	Capacidade de relacionar-se de forma respeitosa, harmoniosa e tolerante, de forma a gerar confiança e produtividade no ambiente de trabalho							4
Representação institucional	Capacidade de representar a instituição em diversos contextos, fortalecendo a imagem dela perante a administração pública e a sociedade							2
Tomada de decisão	Capacidade de tomar decisões, considerando a interação entre processos e setores, avaliando os impactos das ações na instituição e na sociedade							2
Visão sistêmica	Capacidade de enxergar a organização como um todo, identificando processos e o funcionamento de setores, além de entender a relação entre os ambientes interno e externo							4

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Alcântara (2015); Amaral (2006); Brasil (2012, 2019b); Campos (2007) e Pereira e Silva (2011).

No Quadro 4 estão reunidas 30 competências tidas como necessárias aos gestores públicos. Esse levantamento teórico forma a base da pesquisa de campo, pois serve como o mapeamento de competências para este estudo. Vê-se que algumas delas são citadas várias vezes, como é o caso da comunicação, elencada por todos os autores pesquisados. Observam-se ainda, entre as mais referenciadas, a predominância de competências comportamentais – a exemplo de relacionamento interpessoal, ética, liderança inspiradora e autocontrole.

Ainda é possível verificar no Quadro 4 que entre as mais citadas estão competências assinaladas por Campos (2007) como essenciais aos pró-reitores, a exemplo de inovação, planejamento e visão sistêmica. Capacidade de articulação e defesa do interesse público, competências encontradas na pesquisa feita entre gestores de IFES por Pereira e Silva (2011), também figuram entre as mais citadas.

Considerando-se a impossibilidade de um gestor dominar uma variedade tão grande de competências, além do risco de haver excessos e sobreposições, resgata-se aqui a recomendação de Dutra (2009), vista anteriormente, de que o ideal é que no mapeamento se trabalhe com algo entre 7 e 12 competências; por sua vez, Leme (2011) recomenda um número de competências

entre 8 e 15. Também como já foi visto, quando são detectadas lacunas de competências, a PNNDP orienta a elaboração de planos específicos para capacitação e desenvolvimento da força de trabalho.

No caso de gestão universitária, Grillo (2001) defende que os cargos de gerenciamento sejam ocupados por profissionais realmente preparados para executarem funções de comando, não bastando, apenas, que o servidor possua elevados títulos acadêmicos. Chrispim e Torres (2014) destacam que a administração pública brasileira se encontra em diferentes estágios de maturação, o que requer diferentes abordagens da estratégia das competências. De toda forma, no cenário organizacional moderno, complexo e desafiador, soa o alerta de Pereira e Silva (2011, p. 641): “Nenhuma mudança será viabilizada se os gestores públicos não forem preparados para esse novo contexto institucional”.

Dessa maneira, no intuito de alcançar os objetivos deste estudo, e assim buscar contribuir para o avanço da gestão por competências no contexto das organizações públicas, seguiu-se o caminho de sistematização do conhecimento descrito no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo, incluindo as etapas percorridas para fundamentar o trabalho, a caracterização da pesquisa e o seu universo, além dos instrumentos usados como suporte técnico e científico na coleta e na análise dos dados. É justamente pelo fato de ter que estar fundamentado e seguir metodologias que o conhecimento científico se diferencia dos demais, a exemplo do conhecimento popular ou do conhecimento filosófico, como assinalam Prodanov e Freitas (2013).

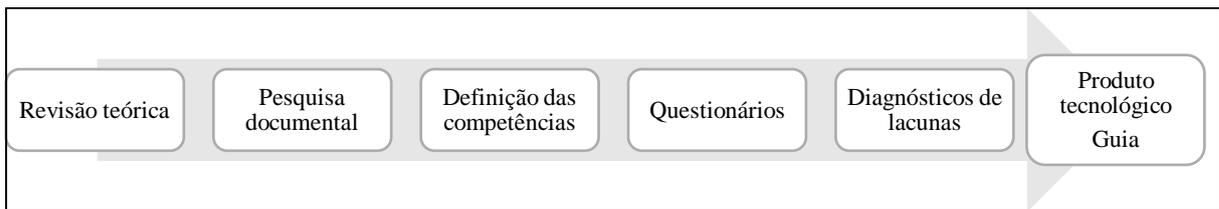
3.1 ETAPAS DA PESQUISA

A execução deste estudo envolveu as seguintes etapas:

- a) Pesquisa bibliográfica volta à revisão teórica, desenvolvida a respeito de gestão pública nas universidades federais brasileiras e de gestão de pessoas, convergindo para a gestão por competências e competências gerenciais no setor público.
- b) Pesquisa documental em torno da legislação referente às universidades federais do Brasil – leis, decretos, estatutos e regimentos –, com o objetivo de elencar as funções de pró-reitores e gestores de unidades.
- c) Definição das competências a ser analisadas, com base na pesquisa teórica.
- d) Elaboração e aplicação dos questionários.
- e) Diagnóstico das lacunas, por meio da aplicação do modelo elaborado para esta pesquisa, mostrando os lapsos de competências entre pró-reitores e gestores de unidades.
- f) Elaboração do produto final da pesquisa, o guia, com o passo a passo de gestão por competências para os cargos envolvidos na pesquisa.

Para melhor visualização dos passos seguidos neste trabalho, a Figura 6 resume as etapas de realização da pesquisa.

Figura 6. Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Como na maioria das pesquisas da área de ciências sociais – que se voltam para fatos e fenômenos relacionados a grupos ou sociedades e requerem que o investigador considere o ambiente como fonte direta dos dados, conforme sintetiza Oliveira Filho (2012), este é um estudo de campo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa em relação ao conteúdo, por meio da qual se busca conhecer mais profundamente o grupo social dos gestores públicos e suas competências, e quantitativa no tocante aos meios utilizados para se chegar aos resultados.

Marconi e Lakatos (2003) destacam que a pesquisa de campo pode ter, entre outras subdivisões segundo seus objetivos, o caráter exploratório. A pesquisa exploratória, de acordo com as autoras, busca a formulação de uma questão ou um problema, o desenvolvimento de hipóteses ou a familiarização do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, no intuito de subsidiar estudos futuros. Uma vez que este trabalho visa a uma aproximação com o tema, com o propósito de conhecer os fatos e fenômenos a ele relacionados para a solução de uma questão-problema e o aprimoramento de ideias, classifica-se esta pesquisa, então, também, como exploratória.

Ao tratar dos tipos de estudo do ponto de vista de sua natureza, Prodanov e Freitas (2013) ensinam que a pesquisa é aplicada quando tem a finalidade de gerar conhecimentos que podem ser utilizados, na prática, para solucionar problemas específicos que envolvem verdades e interesses locais. Considerando-se que este trabalho foca na questão específica das competências gerenciais de gestores públicos e que o conhecimento gerado pelo estudo visa a auxiliar na realidade vivida dentro das universidades federais brasileiras, classifica-se esta pesquisa como aplicada.

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Segundo Prodanov e Freitas (2013), o universo da pesquisa, também chamado de população, é formado pelo número total de indivíduos que apresentam, em comum, as características definidas para determinado estudo. Assim sendo, o universo desta pesquisa é formado pela totalidade das universidades federais brasileiras, distribuídas em todas as unidades da federação.

A busca por essas instituições foi feita, em abril de 2018, no Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos de Educação Superior (MEC, 2018). Na aba consulta avançada foi feita a seleção por instituição de ensino superior, categoria administrativa pública federal, organização

acadêmica universidade e situação ativa, tendo como resultado 63 instituições. Essas 63 universidades, que compõem o universo desta pesquisa, serão analisadas nas seguintes dimensões: pró-reitorias, unidades acadêmicas e unidades de apoio.

Na dimensão pró-reitoria tem-se o seguinte: uma quantidade média de 7 em cada instituição, sendo que o número mínimo encontrado foi 4, enquanto o máximo foi 8. Entre as universidades, como se vê no Apêndice A, há uma grande variação nos nomes de pró-reitorias que desempenham funções similares, nas áreas de administração, assuntos comunitários, assuntos estudantis, avaliação, cultura, esporte, extensão, finanças, gestão de pessoas, graduação, infraestrutura, informação, inovação, tecnologia, pesquisa, planejamento, pós-graduação e relações interinstitucionais. No total, são 435 pró-reitorias.

No tocante às unidades acadêmicas – cujo total por universidade pode ser visto no Apêndice B – o levantamento também foi feito em setembro de 2018, nas páginas eletrônicas das instituições e com apoio em *sites* de busca. A busca manual foi feita pelo termo unidade acadêmica. Foram consideradas as unidades denominadas centros, escolas, faculdades, institutos, núcleos e diretorias de câmpus das sedes universitárias e foram descartadas as subdivisões em departamentos e coordenações de cursos, embora em alguns casos essas fossem as maiores frações encontradas – nesses casos a diretoria do câmpus foi a unidade considerada. Chegou-se, assim, ao total de 715 unidades acadêmicas.

Em relação às unidades de apoio – cujo total pode ser visto no Apêndice B – também foi feito um levantamento nas páginas eletrônicas das universidades, em setembro de 2018. Para efeito desta pesquisa, são assim consideradas aquelas unidades que oferecem suporte às atividades-fim das universidades – ensino, pesquisa e extensão. Tanto nos *sites* quanto nos documentos oficiais das instituições foram encontradas diversas classificações para unidades com funções iguais ou similares – órgãos suplementares, órgãos complementares, unidades especiais, unidades de apoio acadêmico, órgãos administrativos, entre outras –, o que se atribuiu à liberdade de organização acadêmica e administrativa concedida pela LDBN às universidades, por meio de seus estatutos e regimentos, como visto no referencial teórico.

Observou-se, no primeiro contato com as páginas eletrônicas, a existência de um grupo formado por 13 tipos de unidades que apareciam com mais frequência. Independentemente da classificação feita pelas universidades – órgãos suplementares, complementares, entre outras denominações – estas foram tidas, para efeito desta pesquisa, como unidades de apoio. Inicialmente foram encontradas as seguintes categorias: biblioteca central, centro de tecnologia da informação (TI), colégio de aplicação, editora, fazenda escola, hospital, museu,

ouvidoria, prefeitura universitária, rádio universitária, residência estudantil, restaurante e TV universitária.

As proporções encontradas estão organizadas na Tabela 2.

Tabela 2. Categorias de apoio: percentuais em relação ao total de 63 universidades

CATEGORIA	Biblioteca Central	Colégio de Aplicação	Centro TI	Editora	Fazenda	Hospital	Museu	Ouvidoria	Prefeitura	Rádio	Residência	Restaurante	TV
OCORRÊNCIA DA CATEGORIA	63	17	55	56	23	43	46	63	33	43	39	60	34
%	100 %	26,9 %	87,3 %	88,8 %	36,5 %	68,2 %	73 %	100 %	52,3 %	68 %	61,9 %	95,2 %	53,9 %

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2018).

Os critérios adotados para permanência da categoria na pesquisa foram: existência em pelo menos 70% das 63 universidades e gestão realizada pela própria universidade. Com a aplicação do primeiro critério foram excluídas do estudo as categorias colégio de aplicação, presente em 26,9% das instituições; fazenda, em 36,5%; hospital, em 68,2%; prefeitura universitária, em 52,3%; rádio universitária, em 68%; residência estudantil, em 61,9%; e TV, presente em 53,9% das universidades.

Entre as categorias restantes, observam-se percentuais elevados: biblioteca central e ouvidoria estão presentes em 100% das universidades; restaurante, em 95,2%; editora, em 88,8%; centro de TI, em 87,3%; e museu, em 73%. No entanto, com a aplicação do segundo critério, também foi excluída mais uma categoria. Os restaurantes, embora existentes em praticamente todas as universidades, nem sempre são geridos por essas instituições, sendo, em muitos casos, operados e administrados por empresas privadas contratadas por meio de licitações.

Retirando-se, então, as categorias que não se encaixaram nos critérios da pesquisa – colégio de aplicação, fazenda escola, hospital, prefeitura universitária, rádio, residência estudantil, restaurante e TV –, permaneceram no estudo as categorias biblioteca central, centro de TI, editora, museu e ouvidoria. Considerando-se a existência, em algumas universidades, de mais de uma unidade para a categoria museu, chegou-se, então, ao total de 313 unidades. A Tabela 3 mostra a quantidade final de unidades de apoio participantes da pesquisa e os percentuais de cada categoria em relação ao total de unidades dessa dimensão de análise.

Tabela 3. Unidades de apoio: quantidade e percentuais

CATEGORIA	Biblioteca Central	Centro TI	Editora	Museu	Ouvidoria	TOTAL
UNIDADES	63	55	56	76	63	313
%	20,12%	17,57%	17,89%	24,28%	20,12%	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Tem-se, dessa maneira, como resumido no Quadro 5, um universo de 63 universidades formado por três dimensões: pró-reitorias, com 435 unidades; unidades acadêmicas, com 715, e unidades de apoio, com 313, totalizando 1.463 objetos de estudo.

Quadro 5. Universo da pesquisa, dimensões de análise e objetos de estudo

UNIVERSO: 63 UNIVERSIDADES		
DIMENSÕES DE ESTUDO		
PRÓ-REITORIAS	UNIDADES ACADÊMICAS	UNIDADES DE APOIO
435	715	313
OBJETOS DE ESTUDO: 1.463		

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3.4 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Segundo Goldenberg (2004), em uma pesquisa não há limites para utilização da coleta de dados, sendo que, com o objetivo de obter maior amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto pesquisado, combinam-se diferentes metodologias no estudo do mesmo fenômeno. Assim, neste estudo, dentro dos procedimentos para obtenção dos dados usaram-se as seguintes técnicas: observação direta; pesquisa bibliográfica em referências nacionais e internacionais datadas entre os anos de 2000 e 2019, incluindo tópicos e subtópicos a respeito de gestão pública universitária e gestão de pessoas; pesquisa documental feita na legislação relativa às universidades, como estatutos e regimentos; e questionário.

O questionário, avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (UFG), foi também validado por meio de pré-testes realizados com um grupo formado por gestores universitários públicos e um profissional da área de psicologia. Com base em questões abordadas no referencial teórico – principalmente Alcântara (2015), Amaral (2006), Brandão (2008), Brasil (2012, 2016, 2019a, 2019b), Campos (2007), Dutra (2009),

Leme (2011) e Pereira e Silva (2011) – foram elaborados dois modelos, sendo um para os gestores de unidades e outro para os pró-reitores.

Os dois modelos de questionário – cujas cópias podem ser vistas nos apêndices C e D – foram criados por meio da ferramenta *Google Forms* e disponibilizados para respostas *online*. Os *links* de acesso foram enviados para os correios eletrônicos dos 1.463 objetos de estudo, cujos endereços foram obtidos nas páginas virtuais das universidades e pelo Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC). Os dados obtidos foram tabulados e analisados com auxílio do aplicativo *Microsoft Office Excel*.

Para os gestores de unidades foram apresentadas 27 perguntas que abordaram, entre outros aspectos: perfil do respondente, perfil da universidade e condução da política de gestão de pessoas na instituição, conhecimento do participante sobre a PNDP, autoavaliação e avaliação de pares em relação ao desempenho como gestor público, além da avaliação de importância, domínio e domínio desejável das competências dadas. O questionário foi enviado para 1028 gestores de unidades, sendo 715 unidades acadêmicas e 313 unidades não acadêmicas.

O questionário dos pró-reitores teve 25 perguntas, sendo duas a menos que o dos gestores de unidades. Para os pró-reitores não se questionou sobre o tipo de unidade onde trabalha e forma como foi feita a escolha para ocupar o cargo, sendo as demais questões as mesmas que aquelas aplicadas aos dirigentes de unidades. O questionário foi enviado para 435 pró-reitores.

Os questionários foram estruturados em quatro seções – servidor, universidade, desenvolvimento do servidor e competências gerenciais. Nas duas primeiras seções o participante deveria escolher a resposta que correspondesse à questão apresentada. A primeira seção teve 13 perguntas para gestores de unidades e 11 para pró-reitores, relativas ao perfil do participante. Na seção seguinte, buscou-se investigar sobre a universidade do respondente e a condução da política de gestão de pessoas na instituição. Essa parte do questionário foi formada por seis questões para ambos os grupos.

Nas duas seções seguintes deveriam ser atribuídas notas de 1 a 5, equivalentes a muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto, sendo que havia ainda a possibilidade de o respondente dizer que não sabia avaliar a questão. Na parte relativa aos conhecimentos sobre a PNDP e ao desenvolvimento do servidor foram apresentadas cinco perguntas para ambos os grupos. Na última parte do questionário, com três perguntas para os dois grupos, o foco foi levantar dados para subsidiar a análise de possíveis lacunas de 12 competências elencadas.

A lista com as competências colocadas em análise, a partir das quais se construiu o modelo teórico, foi elaborada com base nas 30 competências gerenciais para gestores públicos obtidas pelo levantamento teórico e sintetizadas no Quadro 4. As competências finais, reunidas agora no Quadro 6, são as que foram encontradas em três ou mais autores pesquisados. Esse número de 12 competências destacadas para análise está dentro dos intervalos recomendados por Dutra (2009) e Leme (2011), como se viu anteriormente.

Quadro 6. Competências analisadas na pesquisa: base do modelo teórico

Competência	Alcântara (2015)	Amaral (2006)	Brasil (2012)	Brasil (2019b)	Campos (2007)	Pereira e Silva (2011)	Total de autores
Articulação							3
Autocontrole							3
Comunicação eficaz							6
Construção e gerenciamento de equipes							4
Defesa do interesse público							3
Ética							4
Inovação							3
Liderança inspiradora							4
Orientação por resultados							3
Planejamento							3
Relacionamento interpessoal							4
Visão sistêmica							4

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Alcântara (2015); Amaral (2006); Brasil (2012, 2019b); Campos (2007) e Pereira e Silva (2011).

As variáveis de análise deste estudo foram construídas com base em tópicos relevantes sobre a PNDP e sobre gestão por competências encontrados na pesquisa bibliográfica, especialmente em Alcântara (2015), Amaral (2006), Brandão (2008), Brasil (2012, 2016, 2019a, 2019b), Campos (2007), Dutra (2009), Leme (2011) e Pereira e Silva (2011). As variáveis se dividem nas quatro dimensões constantes no questionário: servidor, universidade, desenvolvimento do servidor e competências gerenciais, conforme detalhado no Quadro 7. Na dimensão servidor, o principal objetivo foi verificar se os gestores têm alguma formação na área de gestão; na dimensão universidade, o foco se voltou para a oferta de capacitação gerencial; em desenvolvimento do servidor foram buscados dados principalmente sobre a implementação da PNDP na universidade e sobre desempenho dos gestores; na dimensão competências gerenciais, o ponto central foi a análise das competências elencadas.

Quadro 7. Dimensões e variáveis de análise

Dimensão	Variável	Descrição
Servidor	Gênero de nascimento	Feminino ou masculino
	Idade	Faixa etária do participante
	Categoria funcional	Técnico ou docente
	Tipo de unidade onde atua	Acadêmica ou de apoio – só para gestores de unidades
	Instrução	Maior grau concluído
	Graduação	Área de formação
	Pós-graduação	Área de formação – quando tiver
	Formação em gestão	Tem ou não tem alguma
	Tempo de serviço	Tempo de serviço na universidade
	Experiência	Tempo de experiência em gestão
	Forma de escolha	Eleição ou indicação – só para gestores de unidades
	Busca por capacitação gerencial	Iniciativa própria, se oferecido, não busca
	Aprendizagem	Forma preferida
Universidade	Localização da universidade	Região geográfica
	Gestão de pessoas	Condução da política na universidade
	Indicação e escolha: critérios	Ordem de importância de critérios
	Oferta de capacitação gerencial	Oferta pela universidade
	Avaliação de desempenho	Forma de realização
	Competências gerenciais	Estabelecimento de competências necessárias
Desenvolvimento do servidor	Conhecimento sobre a (PNDP)	Autoavaliação do nível de conhecimento
	Capacitação específica para gestores de unidades	Avaliação da importância
	Nível de preparação para ser gestor público	Autoavaliação
	Desempenho como gestor público	Autoavaliação, com base nos objetivos das funções
	Desempenho dos pares	Avaliação dos pares, com base nos objetivos das funções
Competências gerenciais	Importância das competências	Atribuição do grau de importância
	Domínio das competências	Atribuição do grau de domínio
	Domínio desejável das competências	Atribuição do grau de domínio desejável

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3.5 MODELO PARA DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS

Para diagnosticar as lacunas de competências gerenciais entre os pró-reitores e gestores de unidades foi elaborado um modelo com referências em Leme (2011), que indica a utilização de pesos nos cálculos, e em Carbone *et al.* (2009) e Brasil (2016), que aplicam a escala máxima de medida do domínio para obter as lacunas de competências, conforme a fórmula:

$$L = I \times (5-D)$$

Em que:

L = Lacuna de competência

I = Grau de importância

5 = Nível máximo da escala de domínio

D = Grau de domínio

(5 - D) = Lacuna máxima de domínio

No método elaborado para esta pesquisa, o nível máximo da escala de domínio foi substituído pelo domínio desejável pela universidade, objetivando identificar as lacunas de competência de forma mais realista para a organização. Assim, no modelo desenvolvido, a lacuna máxima de domínio foi substituída pelo que se designou lacuna de domínio desejável, calculada por:

$$L_d = (D_d - D)$$

Em que:

L_d = Lacuna de domínio desejável

D_d = Domínio desejável

D = Domínio

O domínio desejável é um parâmetro do modelo que preferencialmente deve ser informado pelo gestor de nível hierárquico mais alto da organização. Para efeito desta pesquisa, no entanto, o domínio desejável foi informado pelo próprio respondente, em virtude da dificuldade de se inserir na pesquisa mais um grupo, o dos reitores das universidades.

Prosseguindo com o método, após calculada a lacuna de domínio desejável, a lacuna de competência é calculada por:

$$L_c = I \times L_d$$

Em que:

L_c = Lacuna de competência

I = Grau de importância

L_d = Lacuna de domínio desejável

Em análises que representam a organização como um todo, ou mais de uma organização – como é o caso desta pesquisa –, calculam-se as médias das lacunas de competências, segundo orientam Carbone *et al.* (2009) e Brasil (2016).

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Este capítulo contém os resultados da pesquisa teórica e a discussão dos dados obtidos por meio do questionário enviado para os gestores de unidades acadêmicas, unidades de apoio e pró-reitores. Além da apresentação e discussão dos resultados, ao final da análise tem-se o diagnóstico da situação, com a identificação dos pontos mais relevantes do estudo, o que subsidia a elaboração do produto final da pesquisa.

4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção apresentam-se os resultados encontrados ao longo do estudo, tanto na parte teórica quanto na pesquisa de campo.

4.1.1 Resultados da pesquisa teórica: universidades

O Capítulo 1, Gestão Pública Universitária, mostrou que o processo de formação das universidades federais brasileiras resultou em uma estrutura bastante complexa e heterogênea, o que demanda atenção crescente dos atores responsáveis pela formulação de políticas públicas relacionadas a essas instituições. Em todo o mundo a universidade tem sido debatida, especialmente quando estão em pauta as questões de custos e gastos públicos. O levantamento teórico também apontou que, em função de toda a complexidade que envolve o ambiente das universidades federais brasileiras, são necessários olhares que se debrucem sobre a busca de formas inovadoras de administrá-las, apontamento que foi aplicado neste estudo.

No Capítulo 2, Gestão de Pessoas, a pesquisa mostrou a dificuldade existente de um modo geral em toda a administração federal brasileira, e em particular nas universidades, foco do estudo, para a adoção da estratégia de gestão por competências, introduzida pela PNDP por meio do Decreto nº 5.707 de 2006. Passada mais de uma década da criação da PNDP, essa política pública está aquém de atingir seus objetivos de forma plena.

Destacam-se dados de TCU (2014), referentes à escolha de gestores públicos sem estar fundamentada na identificação de competências em 75% das organizações pesquisadas. Dados muito recentes da SGP mostram que, em 2018, das universidades federais que prestaram contas sobre gestão de pessoas e ações de capacitação de servidores, apenas 6% informaram ter implantado a gestão por competências e só 15% haviam feito ao menos o mapeamento de competências (BRASIL, 2019a).

Conforme exposto no referencial teórico, a PNDP é vista como mecanismo em potencial para construir um novo perfil de qualificação profissional entre os servidores públicos federais e para fomentar o desenvolvimento institucional, mas é preciso avançar muito para efetivar a gestão de competências na administração pública brasileira. O estudo mostrou ainda que está em curso na SGP uma revisão da PNDP prevista para ser concluída em 2019, com o intuito de simplificar, instrumentalizar e impulsionar a gestão por competências na administração federal.

Em seguida são apresentados os resultados e as análises relativos aos dados coletados nos questionários enviados para gestores de unidades e pró-reitores. Organizou-se a discussão e análise dos resultados de acordo com as seções do questionário.

4.1.2 Resultados do questionário: seção servidor

Entre os gestores de unidades houve retorno de 167 respostas; destas, 166 participantes responderam que haviam lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Apêndice E –, concordavam e aceitavam participar; 1 gestor respondeu que não aceitava participar do estudo. Tem-se, então, uma amostra composta por 166 respostas válidas, correspondentes a 16,1% do total de 1028 gestores de unidades.

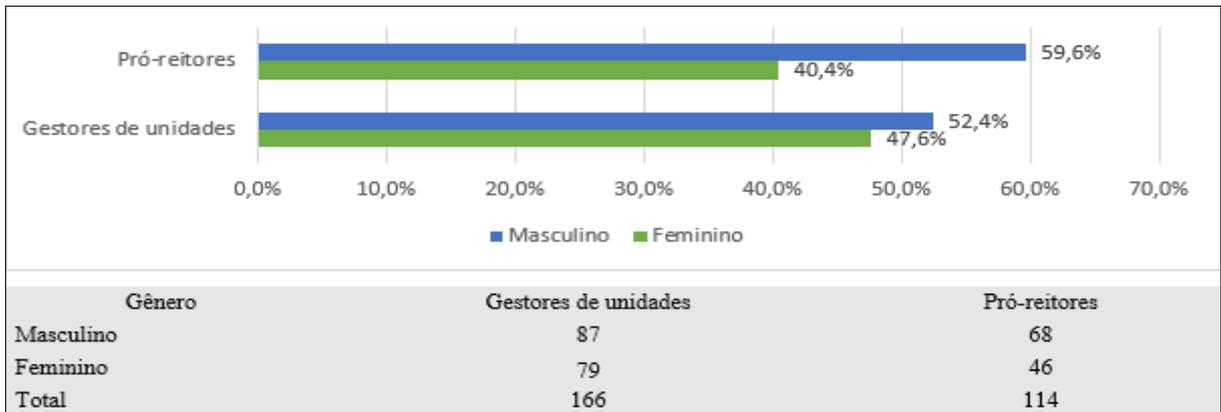
Entre os pró-reitores foram 435 questionários encaminhados e 114 respostas. Destas, 100% assinalavam que o respondente havia lido o TCLE e as informações relevantes sobre a pesquisa, concordando e aceitando participar. Consideram-se, então, 114 respostas válidas, o que corresponde a uma amostra de 26,2% do total de pró-reitores. Observa-se, assim, a participação de pró-reitores superior à de gestores de unidades, com amostra cerca de 10% maior.

A primeira parte do questionário, relativa ao perfil dos participantes, apresentou 13 questões para gestores de unidades e 11 questões para pró-reitores. O respondente deveria escolher a opção que correspondesse a: gênero de nascimento; faixa etária; categoria funcional; tipo de unidade onde é gestor, somente para dirigentes de unidades; maior grau de instrução concluído; área de graduação; área de pós-graduação; formação em gestão; tempo de serviço na universidade; tempo de experiência em gestão; forma como foi feita a escolha para ser gestor, pergunta que não foi feita para pró-reitores; busca por capacitação gerencial; e forma preferida de aprendizagem.

Na pergunta inicial, em relação ao gênero de nascimento, tem-se 87 (52,4%) respondentes do gênero masculino e 79 (47,6%) do gênero feminino entre os gestores de unidades. No grupo dos pró-reitores, são 68 respondentes do gênero masculino (59,6%) e 46

do gênero feminino (40,4%). Conforme disposto na Figura 7, observa-se nos dois grupos a maioria masculina, embora a diferença entre os gêneros não seja acentuada; entre os pró-reitores, vê-se uma distância maior entre masculino e o feminino.

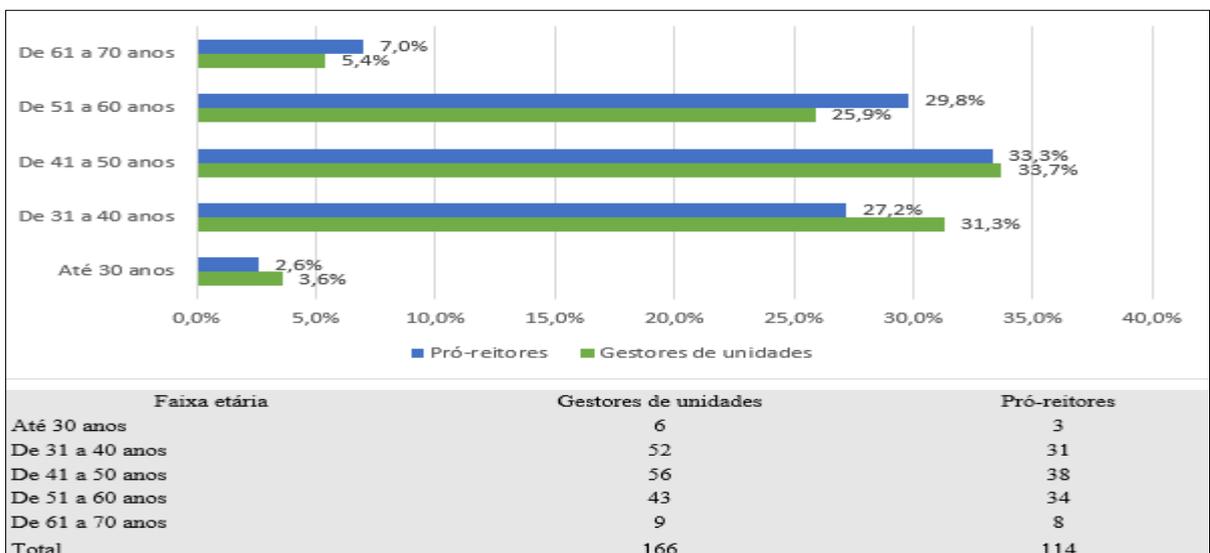
Figura 7. Gestores de unidades e pró-reitores: gênero de nascimento



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Quanto à faixa etária, entre gestores de unidades há 56 participantes (33,7%) de 41 a 50 anos; 52 (31,3%) estão na faixa entre 31 e 40 anos; 43 participantes (25,9%) têm de 51 a 60 anos; 9 respondentes (5,4%) têm de 61 a 70 anos; e 6 (3,6%) têm até 30 anos. Entre os pró-reitores, 38 participantes (33,3%) têm de 41 a 50 anos; 34 (29,8%) têm de 51 a 60 anos; 31 participantes (27,2%) estão na faixa entre 31 e 40 anos; 8 (7%) têm de 61 a 70 anos; e 3 (2,6%) têm até 30 anos, como é possível ver na Figura 8. Destaca-se a maior concentração tanto de gestores de unidades quanto de pró-reitores na faixa etária entre 41 e 50 anos.

Figura 8. Gestores de unidades e pró-reitores: faixa etária



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

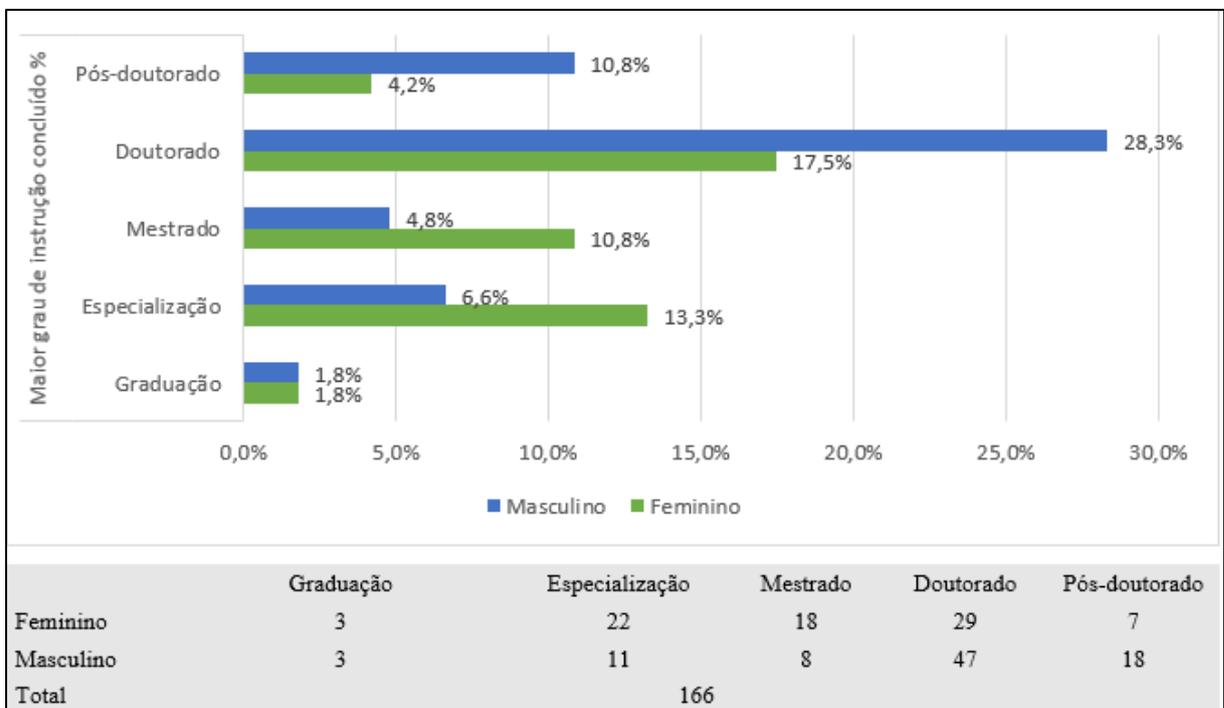
Sobre a categoria funcional, entre os gestores de unidades 101 participantes (60,8%) são docentes, enquanto 65 (39,2%) são servidores técnico-administrativos. No grupo dos pró-reitores são 69 (60,5%) docentes, enquanto 45 (39,5%) são servidores técnico-administrativos.

Em relação ao tipo de unidade onde o servidor é gestor, 106 (63,9%) são de unidades acadêmicas e 60 (36,1%) atuam em unidades não acadêmicas, ou seja, administrativas, complementares, suplementares, especiais, de apoio ou que tenham outras denominações.

Nas respostas sobre o maior grau de instrução concluído tem-se o seguinte: 76 gestores de unidades (45,8%) com doutorado; 33 (19,9%) com especialização; 26 gestores (15,7%) com mestrado; 25 (15,1%) com pós-doutorado; e 6 (3,6%) com graduação. Para os pró-reitores o resultado é este: 52 (45,6%) com doutorado; 23 (20,2%) com mestrado; 20 (17,5%) com especialização; 15 (13,2%) com pós-doutorado; e 4 pró-reitores (3,5%) com graduação.

Quando se relaciona maior grau de instrução concluído e gênero de nascimento, como se vê na Figura 9, entre os gestores de unidades tem-se a maioria de gênero masculino e doutorado (28,3%). Quando se analisam os extremos, ou seja, o menor e o maior grau de instrução possíveis, vêm-se em graduação as mesmas porcentagens para feminino e masculino e, em pós-doutorado, a maioria para masculino.

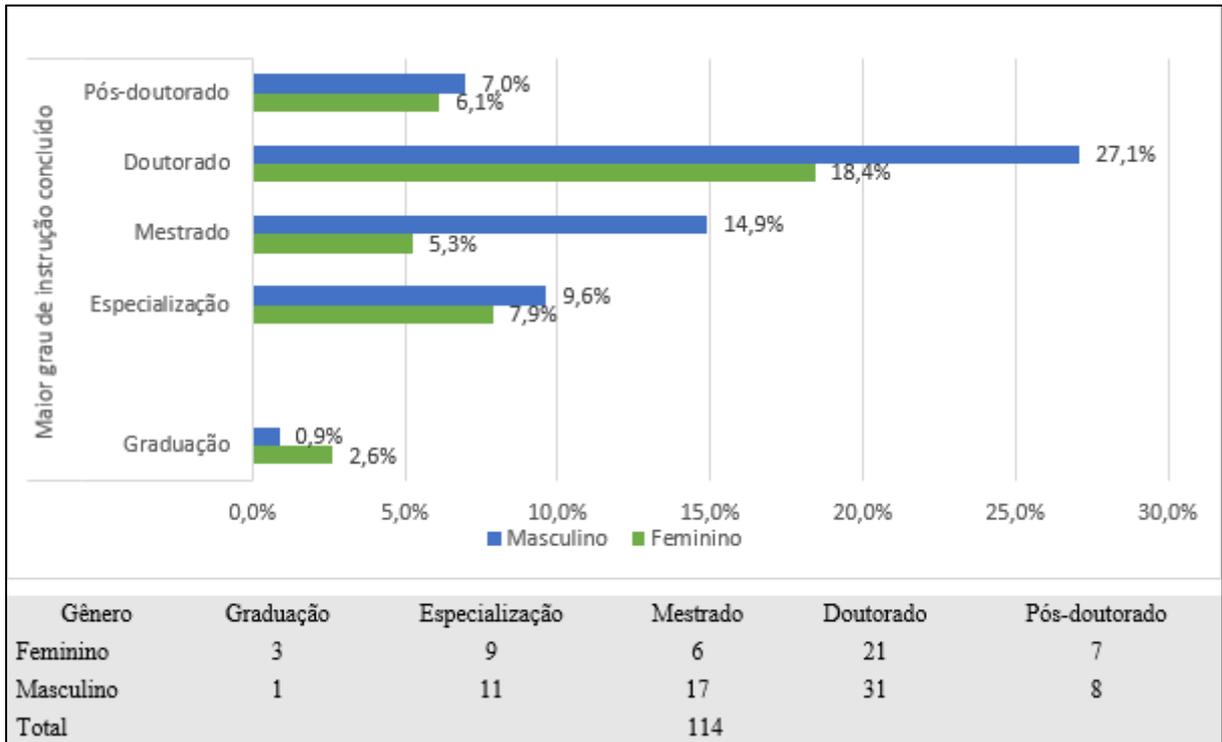
Figura 9. Gestores de unidades: relação entre maior grau de instrução concluído e gênero de nascimento



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Entre os pró-reitores, a maioria também é do gênero masculino e possui doutorado (27,1%), como se observa na Figura 10. Nos extremos, vê-se graduação com a maioria do gênero feminino e pós-doutorado com a maioria masculino.

Figura 10. Pró-reitores: relação entre maior grau de instrução concluído e gênero de nascimento



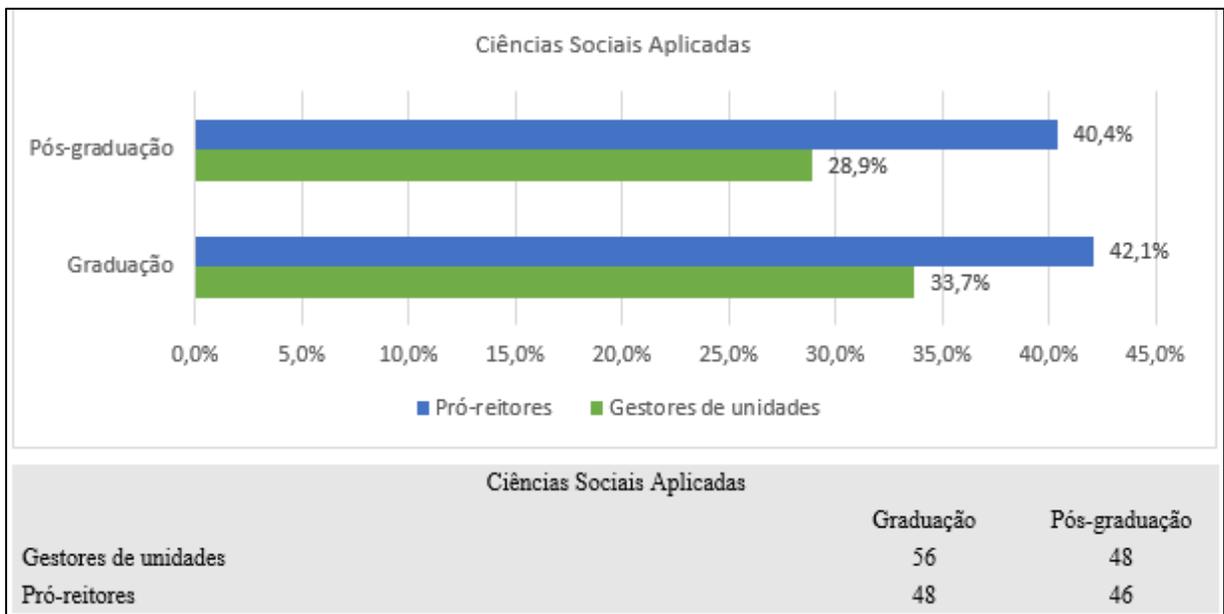
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No tocante à área de graduação, 56 gestores de unidades (33,7%) são formados em cursos de Ciências Sociais Aplicadas; 31 (18,7%) são da grande área de Ciências Exatas e da Terra; 30 gestores (18,1%) são graduados em Ciências Humanas; 15 (9%) em Ciências da Saúde; 9 respondentes (5,4%) são das Ciências Agrárias – resultado que se repete para as áreas de Ciências Biológicas e Linguística, Letras e Artes – e 7 gestores (4,2%) são da área Engenharias. Entre os pró-reitores, 48 (42,1%) são graduados em cursos de Ciências Sociais Aplicadas; 21 (18,4%) são de Ciências Humanas; 11 (9,6%) de Ciências da Saúde; 9 (7,9%) são da área de Ciências Exatas e da Terra; também 9 (7,9%) são de Ciências Agrárias; 8 (7%) são de Engenharias; 4 participantes (3,5%) são de Linguística, Letras e Artes; e 4 (3,5%) de Ciências Biológicas. Observa-se então, nos dois grupos, a maior parte de graduação em cursos da área de Ciências Sociais Aplicadas.

Sobre as áreas de pós-graduação, o resultado foi o seguinte para os gestores de unidades: 48 participantes (28,9%) em Ciências Sociais Aplicadas; 29 (17,5%) em Ciências Humanas; 26

(15,7%) em Ciências Exatas e da Terra; 16 (9,6%) em Engenharias; 14 (8,4%) em Ciências da Saúde; 12 (7,2%) em Ciências Biológicas; 8 (4,8%) em Linguística, Letras e Artes; 7 (4,2%) em Ciências Agrárias e 6 gestores (3,6%) sem pós-graduação. Entre os pró-reitores, há 46 (40,4%) pós-graduados em Ciências Sociais Aplicadas; 22 (19,3%) em Ciências Humanas; 11 (9,6%) em Engenharias; 9 (7,9%) em Ciências da Saúde; 8 (7%) em Ciências Exatas e da Terra; 7 (6,1%) em Ciências Agrárias; 7 (6,1%) em Ciências Biológicas; 3 (2,6%) não têm pós-graduação; e 1 (0,9%) pró-reitor é pós-graduado na área de Linguística, Letras e Artes. Assim como em graduação, o maior percentual de pós-graduação, tanto entre gestores de unidades como pró-reitores, está na área de Ciências Sociais Aplicadas, como mostrado na Figura 11.

Figura 11. Gestores de unidades e pró-reitores: área com maiores percentuais de graduação e pós-graduação

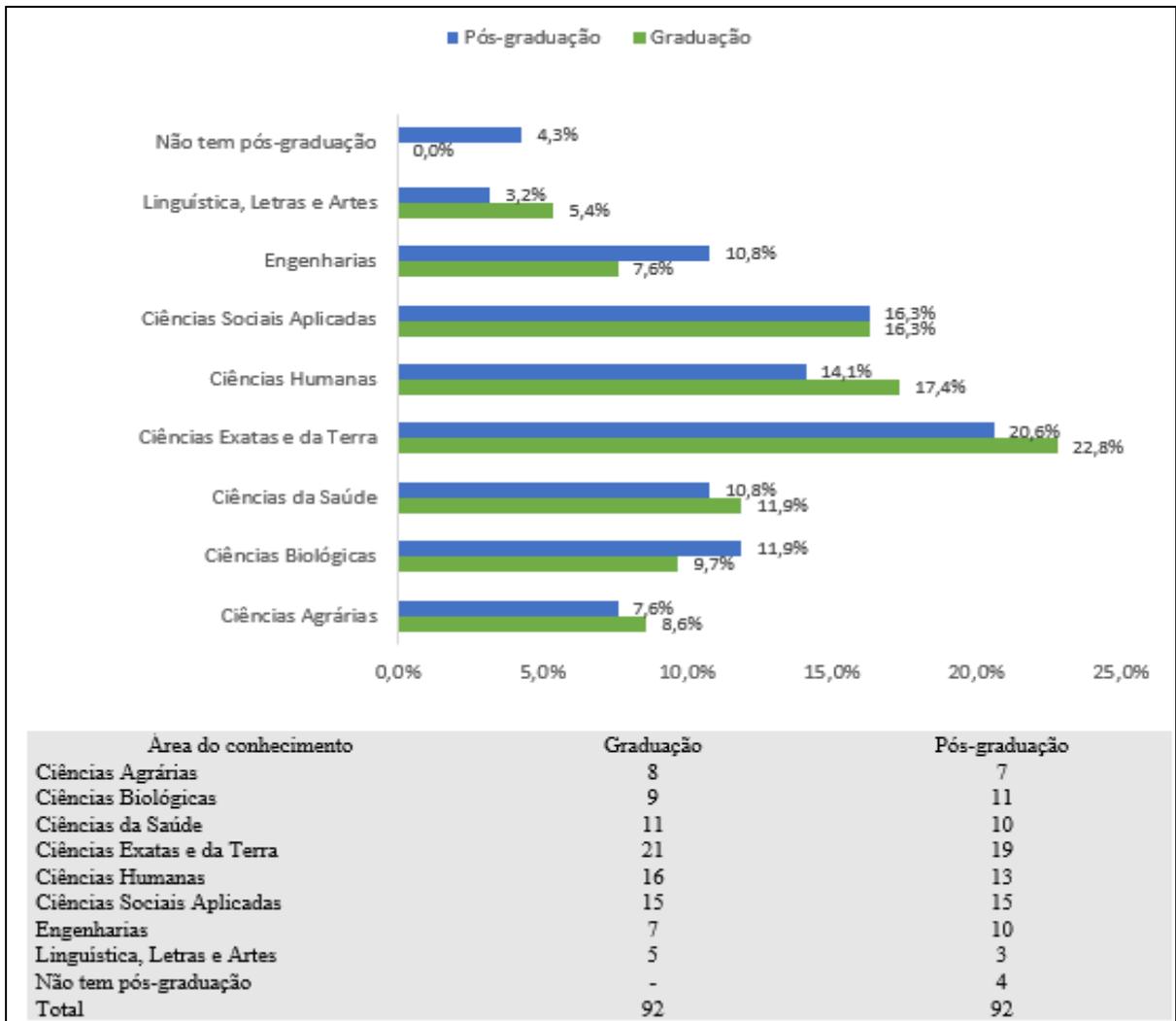


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A questão seguinte buscou saber se o participante possui algum tipo de formação em gestão. A maior parte dos gestores de unidades, 92 participantes (55,4%), afirmou não possuir formação alguma nessa área, enquanto 74 (44,6%) disseram ter algum tipo de formação em gestão. Para os pró-reitores, o resultado foi: 73 (64%) disseram ter algum tipo de formação nessa área, enquanto 41 (36%) afirmaram não possuir formação alguma em gestão.

Ao se analisar as áreas de graduação e pós-graduação somente dos 92 gestores de unidades que não têm formação em gestão, vê-se que os maiores percentuais estão em Ciências Exatas e da Terra, tanto para graduação (22,8%) quanto para pós-graduação (20,6%), como está mostrado na Figura 12.

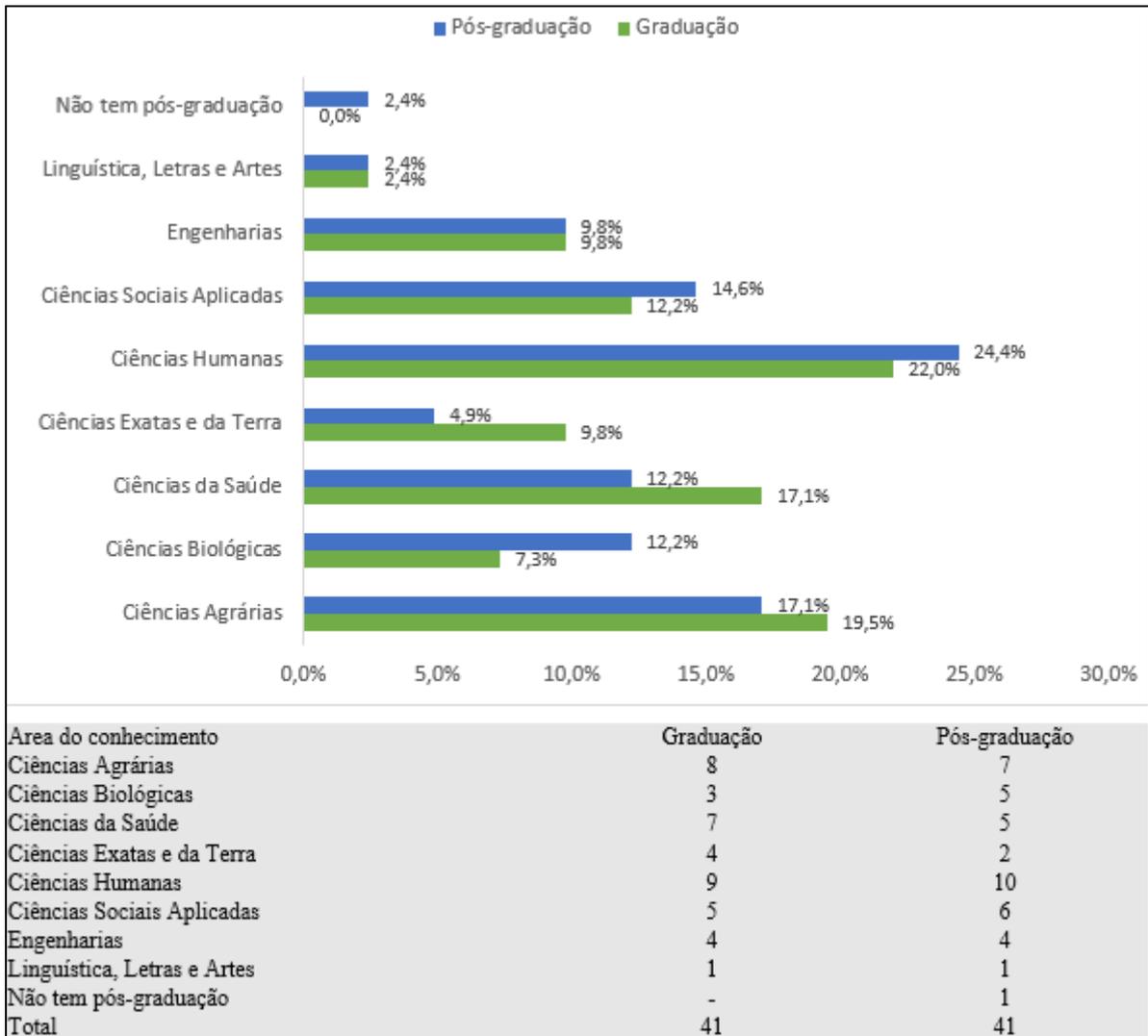
Figura 12. Gestores de unidades: relação entre não tem formação em gestão e áreas de graduação e pós-graduação



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Quando se faz o mesmo com os 41 pró-reitores que dizem não ter formação alguma em gestão, verifica-se, como ilustrado na Figura 13, que os maiores percentuais estão em Ciências Humanas, tanto para graduação (22%) quanto para pós-graduação (24,4%).

Figura 13. Pró-reitores: relação entre não tem formação em gestão e áreas de graduação e pós-graduação



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

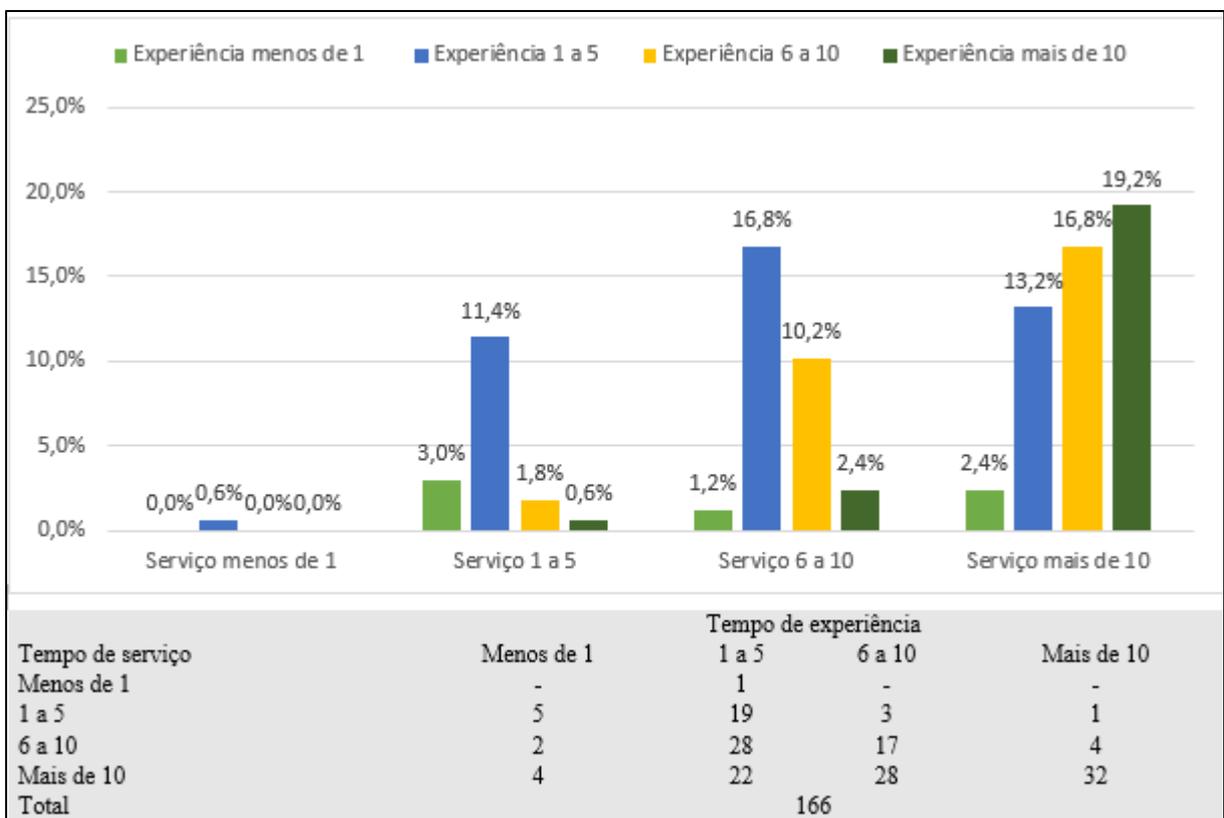
Na sequência, perguntou-se o tempo de serviço do participante na universidade em questão. Para os gestores de unidades o resultado foi: 86 (51,8%) com mais de 10 anos de trabalho na instituição; 51 gestores (30,7%) com tempo de serviço de 6 a 10 anos; 28 (16,9%) de 1 a 5 anos; e 1 gestor (0,6%) com menos de 1 ano de trabalho na universidade. Entre os pró-reitores, obteve-se o seguinte resultado: 75 (65,8%) com mais de 10 anos de trabalho na instituição; 30 participantes (26,3%) com tempo de serviço de 6 a 10 anos; 9 (7,9%) de 1 a 5 anos; e nenhum pró-reitor com menos de 1 ano de trabalho na universidade.

Quanto ao tempo de experiência em gestão, a maioria dos gestores de unidades, 70 (42,2%), afirmaram ter experiência de 1 a 5 anos; 48 (28,9%) têm de 6 a 10 anos; 37 (22,3%) têm mais de 10 anos; e 11 dirigentes de unidades (6,6%) têm menos de 1 ano de experiência em gestão. No grupo dos pró-reitores são 48 (42,1%) com experiência de mais de 10 anos; 33

(28,9%) de 1 a 5 anos; 32 (28,1%) têm de 6 a 10 anos; e 1 pró-reitor (0,9%) tem menos de 1 ano de experiência em gestão.

Ao se relacionar tempo de serviço na universidade e tempo de experiência em gestão, vê-se entre os gestores de unidades, como mostrado na Figura 14, que a maioria (19,2%) tem mais de 10 anos de trabalho na instituição e de experiência em gestão. No entanto, observa-se a existência de 3% de gestores que têm de 1 a 5 anos de tempo de serviço e menos de 1 ano de experiência em gestão.

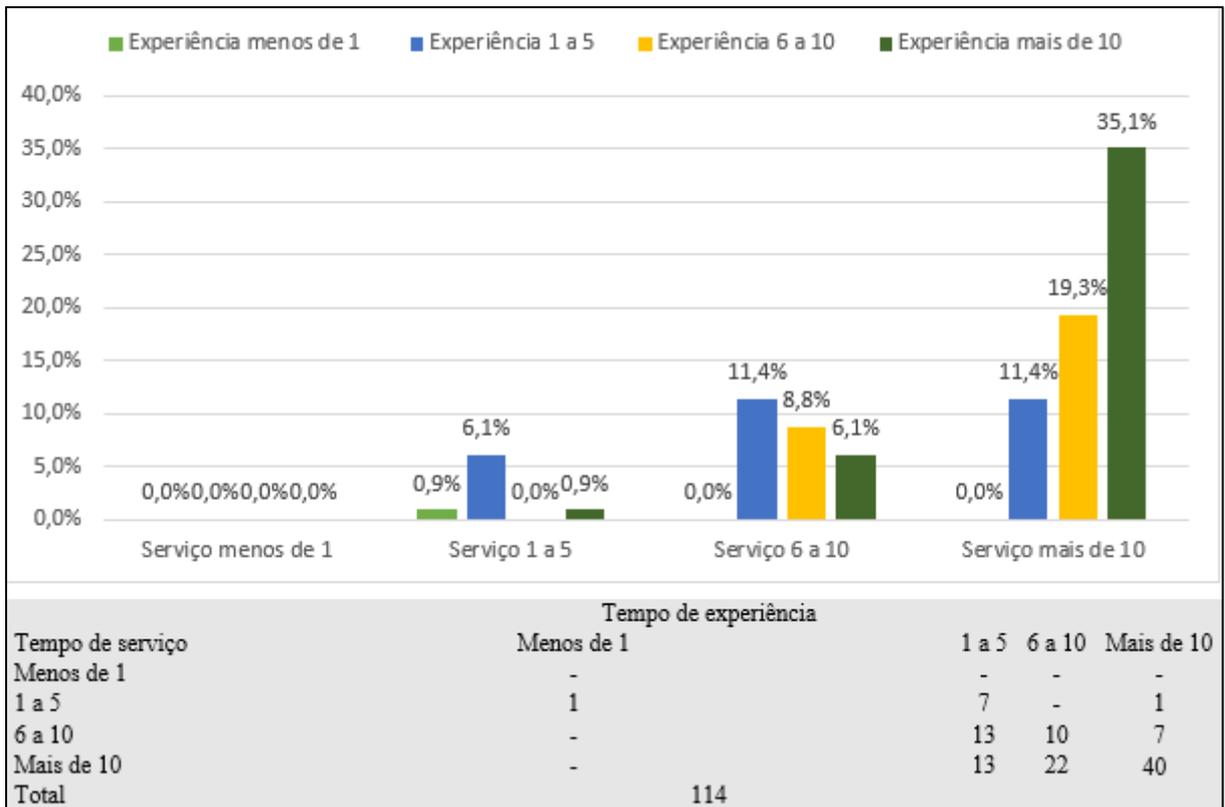
Figura 14. Gestores de unidades: relação entre tempo de serviço na universidade e tempo de experiência em gestão



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Ao se comparar o tempo que o pró-reitor tem de serviço na universidade e o tempo que ele tem de experiência em gestão, vê-se, como mostrado na Figura 15, que a maioria (35,1%) tem mais de 10 anos de serviço na instituição e também mais de 10 anos de experiência em gestão. Não há pró-reitores com menos de 1 ano de serviço, mas tem 1 pró-reitor com menos de 1 ano de experiência em gestão, como também se vê na ilustração.

Figura 15. Pró-reitores: relação entre tempo de serviço na universidade e tempo de experiência em gestão

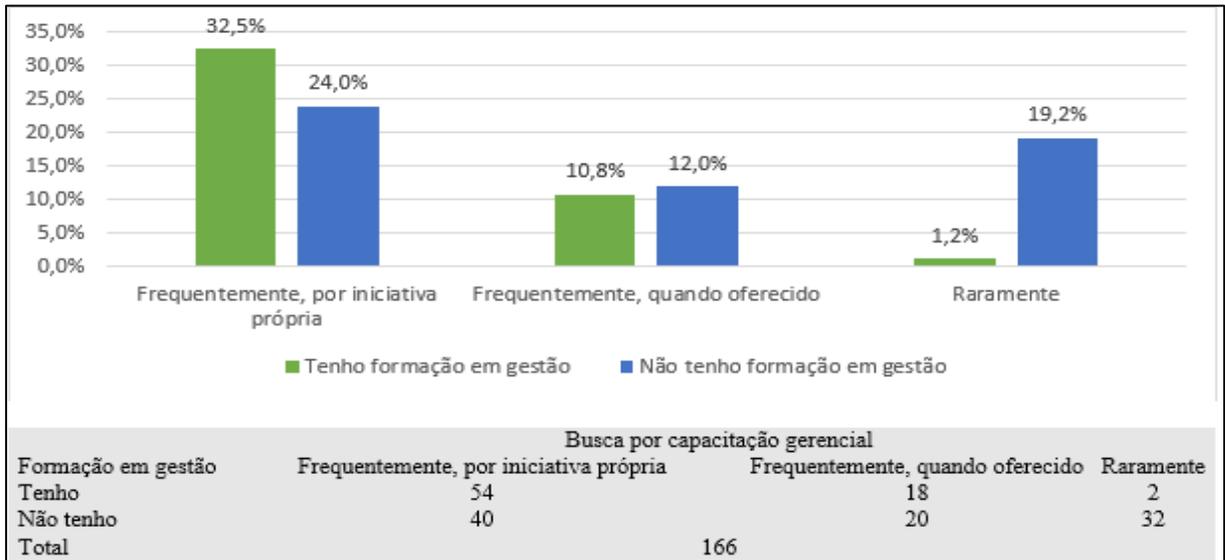


Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Em relação a busca por capacitação gerencial, 94 gestores de unidades (56,6%) disseram fazer isso frequentemente, por iniciativa própria; 38 (22,9%) afirmaram se capacitar frequentemente, quando essa capacitação é oferecida; e 34 (20,5%) raramente buscam capacitação gerencial. Dos pró-reitores, 63 (55,3%) disseram fazer isso frequentemente, por iniciativa própria; 30 (26,3%) responderam que se capacitam frequentemente, mas quando a capacitação é oferecida; e 21 (18,4%) afirmaram que raramente buscam capacitação gerencial.

Quando se relaciona a busca da capacitação gerencial e a formação em gestão, no grupo dos gestores de unidades, como disposto na Figura 16, vê-se o maior percentual para gestores que buscam frequentemente, e por iniciativa própria, capacitar-se para as funções gerenciais, tendo (32,5%) ou não tendo (24%) formação em gestão. No entanto, destaca-se um percentual de 19,2% de dirigentes de unidades que não têm formação em gestão e, também, raramente buscam se capacitar para as funções diretivas.

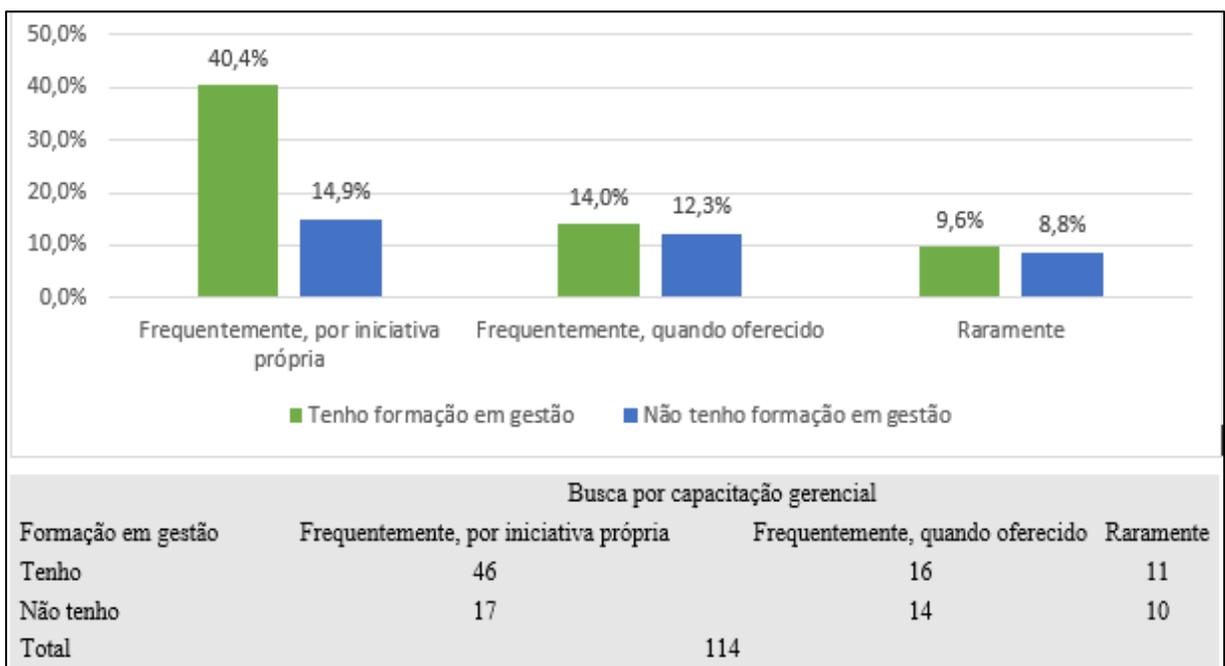
Figura 16. Gestores de unidades: relação entre formação em gestão e busca por capacitação gerencial



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Fazendo-se essa relação entre busca por capacitação gerencial e formação em gestão para os pró-reitores, percebe-se que a maioria (40,4%) tem alguma formação em gestão e busca frequentemente se capacitar, por iniciativa própria. No entanto, como se vê na Figura 17, há pró-reitores (8,8%) que não têm formação em gestão e, também, raramente buscam se capacitar para as funções do cargo.

Figura 17. Pró-reitores: relação entre formação em gestão e busca por capacitação gerencial



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na sequência, sobre forma de aprendizagem preferida, os gestores de unidades responderam o seguinte: 94 participantes (56,6%) preferem cursos, seminários, *workshops*, entre outros, presenciais; 41 (24,7%) disseram preferir estudo individual em livros, manuais, apostilas, vídeos, entre outros; enquanto 31 gestores (18,7%) preferem aprendizagem por intermédio de cursos, seminários, *workshops*, entre outros, a distância. A forma de aprendizagem preferida dos pró-reitores é: 72 (63,2%) preferem cursos, seminários, *workshops*, entre outros, presenciais; 30 (26,3%) disseram preferir estudo individual em livros, manuais, apostilas, vídeos, entre outros; e 12 pró-reitores (10,5%) preferem aprendizagem por intermédio de cursos, seminários, *workshops*, entre outros, a distância

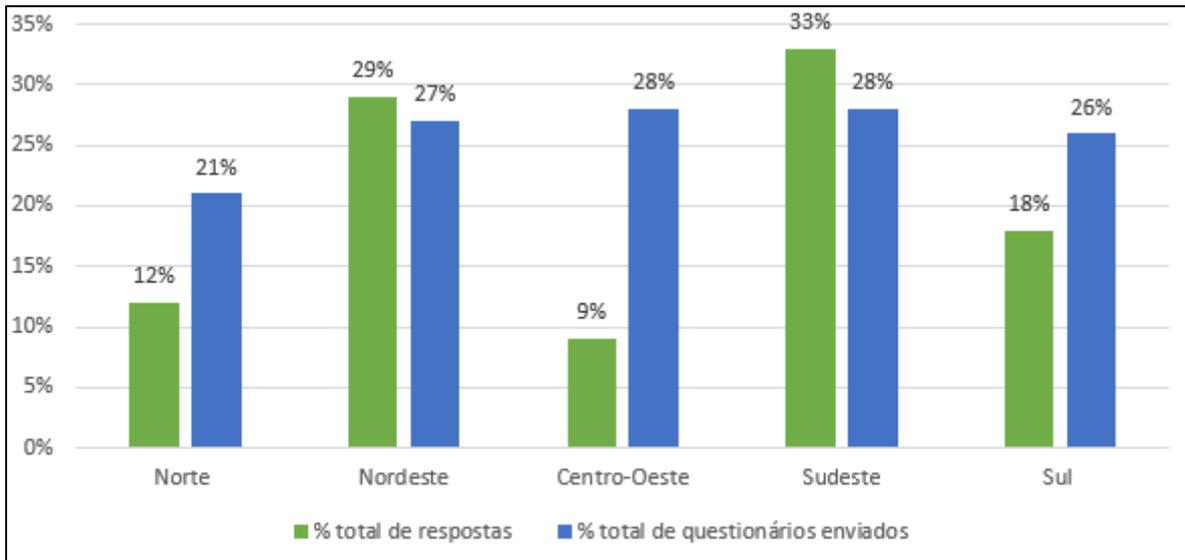
4.1.3 Resultados do questionário: seção universidade

Na seção seguinte, buscou-se investigar sobre o perfil da universidade e a condução da política de gestão de pessoas na instituição. Essa parte do questionário foi formada por 6 questões para ambos os grupos, em que deveria ser escolhida a opção equivalente a: localização geográfica da universidade; condução da política de gestão estratégica de pessoas na instituição; ordem de importância de aspectos que interferem na indicação de gestores de unidades ou na escolha de pró-reitores (além do atendimento da regulamentação da universidade); oferta, pela universidade, de capacitação gerencial específica para gestores de unidades ou pró-reitores; avaliação formal de desempenho; estabelecimento de competências gerenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias às funções exercidas.

Na primeira questão dessa seção, região geográfica da universidade, para os gestores de unidades há as seguintes quantidades de respostas: 30 da região Norte (18% do total de 166 respostas); 28 da região Nordeste (17%); também 28 do Centro-Oeste (17%); 43 do Sudeste (26%); e 37 da região Sul (22%).

Quando se avalia o retorno de respostas proporcionalmente à quantidade de unidades acadêmicas e de apoio pesquisadas por região – Norte, 130; Nordeste, 248; Centro-Oeste, 134; Sudeste, 366; e Sul, 150, totalizando 1028 objetos de estudo –, as porcentagens ficam da seguinte forma: Norte (23%); Nordeste (11%); Centro-Oeste (21%); Sudeste (12%); Sul (25%). A participação das universidades por regiões geográficas é mostrada, das duas formas, na Figura 18, onde se vê que, proporcionalmente, entre os gestores de unidades a maior representatividade é da região Sul.

Figura 18. Gestores de unidades: região geográfica da universidade

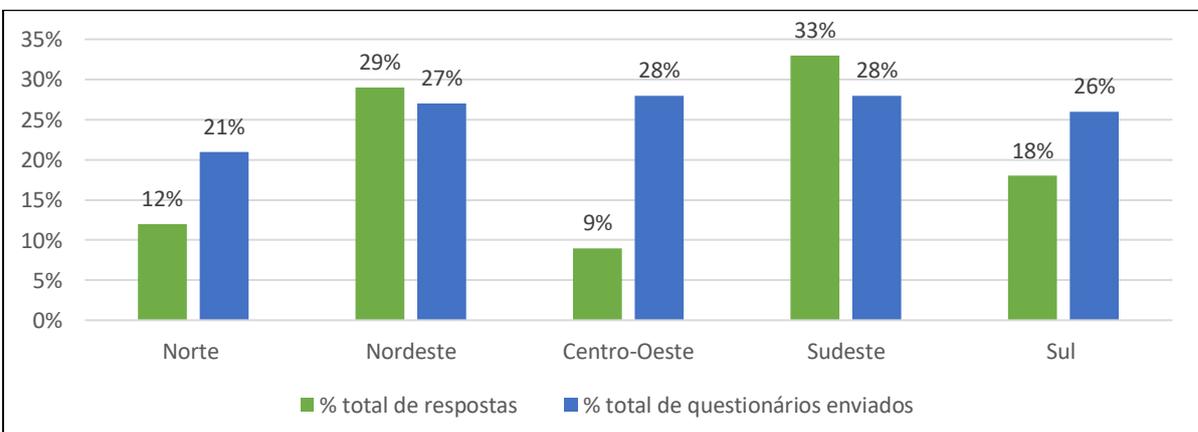


Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Entre os pró-reitores as quantidades de respostas são estas: 37 do Sudeste (33% do total de 114 respostas); 33 (29%) da região Nordeste; 20 respostas (18%) da região Sul; 14 (12%) da região Norte e 10 (9%) do Centro-Oeste.

Quando se avalia o retorno de respostas proporcionalmente à quantidade de pró-reitorias pesquisadas por região – Norte, 67; Nordeste, 123; Centro-Oeste, 36; Sudeste, 132; e Sul, 77, totalizando 435 objetos de estudo –, as porcentagens ficam assim: Norte (21%); Nordeste (27%); Centro-Oeste (28%), Sudeste (28%); Sul (26%). Na Figura 19 vê-se, proporcionalmente ao total de objetos de estudo, maior representatividade das regiões Centro-Oeste e Sudeste, nas respostas de pró-reitores.

Figura 19. Pró-reitores: região geográfica da universidade



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na pergunta sobre a condução da política de gestão estratégica de pessoas na universidade, obteve-se este resultado para gestores de unidades: 62 (37,3%) responderam que essa política é formalizada e parcialmente executada; 47 (28,3%) disseram não ter conhecimento sobre essa política; 26 (15,7%) responderam que essa política não é formalizada na universidade; 25 gestores (15,1%) afirmaram que a política de gestão de pessoas é formalizada e plenamente executada; e 6 gestores de unidades (3,6%) responderam que essa política é formalizada, mas não é executada. Observa-se, assim, que segundo os gestores de unidades em apenas 15,1% das universidades a política de gestão estratégica de pessoas é formalizada e plenamente executada.

Para essa questão, entre os pró-reitores, o resultado foi: 45 participantes (39,5%) responderam que essa política é formalizada e parcialmente executada; 28 (24,6%) responderam que essa política não é formalizada na universidade; 26 (22,8%) afirmaram que a política de gestão de pessoas é formalizada e plenamente executada; 12 pró-reitores (10,5%) disseram não ter conhecimento sobre essa política; e 3 (2,6%) responderam que essa política é formalizada, mas não é executada. Verifica-se, assim, que segundo os pró-reitores em apenas 22,8% das universidades a política de gestão estratégica de pessoas é formalizada e plenamente executada, porcentagem maior que aquela apontada por gestores de unidades.

Sobre a ordem de importância de aspectos que interferem na indicação de gestores de unidades o resultado foi o seguinte: 54 respostas (32,5%) para análise de competências, afinidade do reitor, indicação política; 30 respostas (18,1%) para análise de competências, indicação política, afinidade do reitor; 27 (16,3%) para afinidade do reitor, análise de competências, indicação política; 24 (14,5%) para afinidade do reitor, indicação política, análise de competências; 23 respostas (13,9%) para indicação política, afinidade do reitor, análise de competências; e 8 (4,8%) para indicação política, análise de competências, afinidade do reitor.

Somadas as porcentagens em que a análise de competências aparece como primeiro fator de importância na indicação de gestores de unidades, chega-se a 50,6% das respostas. Afinidade do reitor em primeiro lugar na lista de prioridades aparece em 30,8% do total e indicação política, em 18,7% das respostas.

A ordem de importância desses aspectos na escolha de pró-reitores é a seguinte: 40 respostas (35,1%) para análise de competências, afinidade do reitor, indicação política; 31 (27,2%) para afinidade do reitor, análise de competências, indicação política; 19 respostas (16,7%) para indicação política, afinidade do reitor, análise de competências; 11 respostas

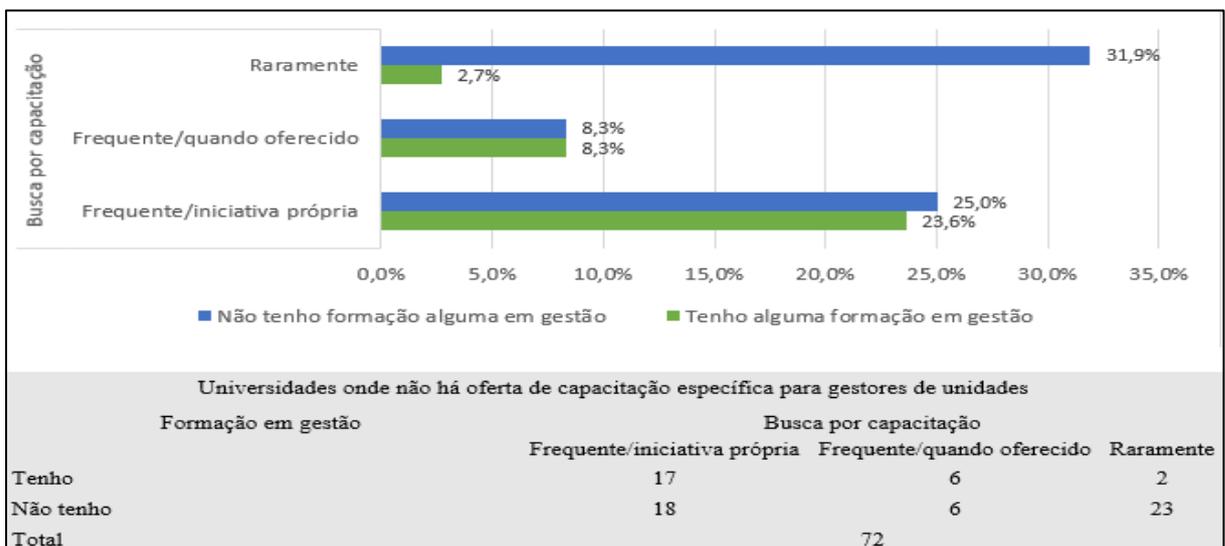
(9,6%) para análise de competências, indicação política, afinidade do reitor; 9 (7,9%) para afinidade do reitor, indicação política, análise de competências; e 4 (3,5%) para indicação política, análise de competências, afinidade do reitor.

A análise de competências aparece como primeiro fator de importância na escolha de pró-reitores em 44,7% das respostas. Afinidade do reitor aparece em primeiro lugar em 35,1% e indicação política, em 20,2% das respostas.

Na sequência, perguntou-se sobre a oferta, pela universidade, de capacitação gerencial específica. De acordo com 72 gestores de unidades (43,4%), nas universidades onde atuam não há oferta de capacitação para esse grupo; 58 (34,9%) disseram que há oferta de capacitação inicial e continuada; e 36 (21,7%) responderam que nas universidades em que trabalham há oferta de capacitação inicial para gestores de unidades. Embora, isoladamente, a maior parte dos participantes afirme que na universidade onde atua não há oferta de capacitação específica para gestores de unidades, quando se somam as que oferecem capacitação inicial e/ou continuada, chega-se a 56,6% do total.

Analisando-se somente as 72 respostas para não há oferta de capacitação gerencial na universidade, e relacionando-as à busca por capacitação gerencial e formação em gestão, destacam-se 23 respostas em que também o gestor de unidade raramente busca se capacitar, além de não ter formação alguma na área de gestão, como disposto na Figura 20. Essa quantidade de respostas corresponde a 31,9% das 72 para não há oferta de capacitação gerencial na universidade e a 13,85% do total de 166 respostas.

Figura 20. Gestores de unidades: relação entre falta de capacitação gerencial, busca por capacitação gerencial e formação em gestão



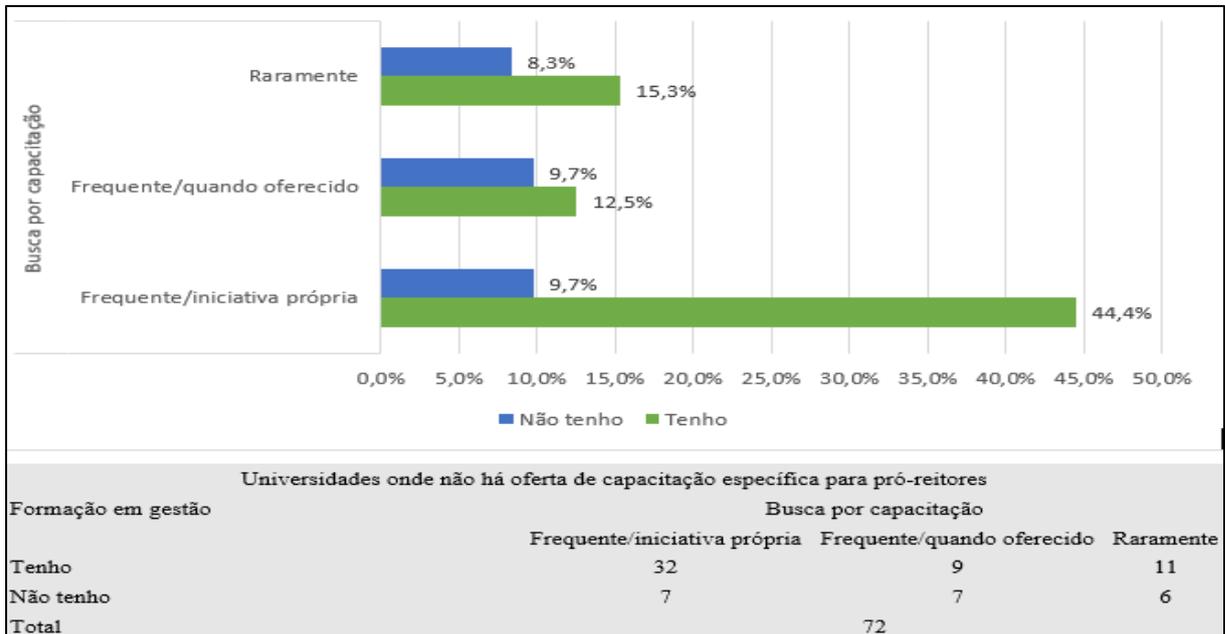
Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Fazendo agora uma relação entre tempo de serviço, tempo de experiência em gestão, algum tipo de formação nessa área, busca por capacitação gerencial e oferta pela universidade de capacitação específica, o foco se volta para os 32 gestores de unidades que têm mais de 10 anos de serviço na universidade e também mais de 10 anos de experiência em gestão. Quanto à busca por capacitação gerencial, vê-se que a maior parte deles, 19 participantes, faz isso frequentemente, por iniciativa própria; 8 buscam se capacitar também frequentemente, mas quando oferecido; e 5 raramente buscam se capacitar para as funções de comando. Desses 5 gestores, 1 tem algum tipo de formação em gestão e na universidade onde atua não há oferta de capacitação específica; e 4 não têm formação alguma nessa área e raramente buscam por capacitação gerencial, embora a universidade ofereça essa capacitação específica para gestores de unidades.

Para os pró-reitores, na pergunta relativa à oferta, pela universidade, de capacitação gerencial específica, obteve-se este resultado: 72 participantes (63,2%) disseram que nas universidades onde atuam não há oferta de capacitação para pró-reitores; 33 (28,9%) responderam que há oferta de capacitação inicial e continuada; e 9 (7,9%) afirmaram que nas universidades em que trabalham há oferta de capacitação inicial para pró-reitores. A maior parte dos participantes afirma, portanto, que na universidade onde atua não há oferta de capacitação específica para pró-reitores.

Ao se analisar somente os casos em que não há oferta de capacitação específica para pró-reitores na universidade – como foi feito anteriormente com os gestores de unidades –, e relacionando-os à busca por capacitação gerencial e à formação em gestão, destacam-se 6 respostas em que também o pró-reitor raramente busca se capacitar, além de não ter formação alguma na área de gestão, como é possível verificar na Figura 21. Essa quantidade de respostas corresponde a 8,3% dos 72 pró-reitores que afirmam não haver oferta de capacitação gerencial na universidade e a 5,26% do total de 114 respostas.

Figura 21. Pró-reitores: relação entre falta de capacitação gerencial, busca por capacitação gerencial e formação em gestão



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Ao se fazer a relação entre tempo de serviço, tempo de experiência em gestão, algum tipo de formação nessa área, busca por capacitação gerencial e oferta pela universidade de capacitação específica, como foi feito com os gestores de unidades, volta-se a atenção para os 40 pró-reitores que têm mais de 10 anos de serviço na universidade e também mais de 10 anos de experiência em gestão. Quanto à busca por capacitação gerencial, vê-se que a maioria, 23 pró-reitores, faz isso frequentemente, por iniciativa própria; 9 buscaram se capacitar também frequentemente, mas quando oferecido; e 8 raramente buscaram se capacitar para as funções de pró-reitor. Desses 8 gestores, 4 têm algum tipo de formação em gestão, 4 não têm formação alguma nessa área e todos dizem que na universidade onde atuam não há oferta de capacitação específica para pró-reitores.

Na sequência desta seção, em relação à avaliação formal de desempenho dos gestores de unidades, 97 participantes (58,4%) disseram que essa avaliação não é feita; 50 (30,1%) responderam que essa avaliação é feita com base nos objetivos das funções; e 19 gestores (11,4%) afirmaram que a avaliação é feita sem considerar os objetivos das funções. Somando-se os que disseram que a avaliação formal não é feita, ou é feita sem considerar os objetivos das funções, tem-se quase 70% das respostas.

No grupo dos pró-reitores, 62 participantes (54,4%) disseram que essa avaliação não é feita; 39 (34,2%) responderam que a avaliação é feita com base nos objetivos das funções; e 13

pró-reitores (11,4%) disseram que a avaliação é feita, mas sem considerar os objetivos das funções. Quando se somam os que disseram que a avaliação formal não é feita, ou é feita sem considerar os objetivos das funções, tem-se mais de 65% das respostas.

Por último, nesta seção, investigou-se o estabelecimento de competências gerenciais necessárias às funções exercidas. Para os gestores de unidades o resultado foi: 63 (38%) responderam que essas competências não estão formalmente definidas; 44 (26,5%) disseram que estão formalmente definidas e adequadas aos objetivos das funções; 32 (19,3%) apontaram que as competências estão formalmente definidas, mas não totalmente adequadas aos objetivos das funções; e 27 gestores (16,3%) afirmaram que não têm conhecimento sobre o assunto. Vê-se que, somando-se as respostas para competências não formalmente definidas e formalmente definidas, mas não totalmente adequadas aos objetivos das funções, chega-se a 57,3% do total. Destaca-se o percentual de gestores de unidades que não têm conhecimento sobre o assunto.

Em relação ao estabelecimento de competências gerenciais necessárias aos pró-reitores, o resultado foi: 61 (53,5%) responderam que essas competências não estão formalmente definidas; 33 (28,9%) disseram que estão formalmente definidas e adequadas aos objetivos das funções; 14 (12,3%) afirmaram que em suas universidades as competências para pró-reitores estão formalmente definidas, mas não totalmente adequadas aos objetivos das funções; e 6 pró-reitores (5,3%) disseram que não têm conhecimento sobre a questão. Somando-se as respostas para competências não formalmente definidas e formalmente definidas, mas não totalmente adequadas aos objetivos das funções, chega-se a 65,8% do total.

4.1.4 Resultados do questionário: seção desenvolvimento do servidor

Na seção subsequente foram apresentadas 5 perguntas às quais deveriam ser atribuídas notas de 1 a 5, sendo que havia ainda a possibilidade de o respondente dizer que não sabia avaliar a questão proposta. Esta parte do questionário buscou checar: conhecimento acerca da PNDP, nível de importância da capacitação específica para as funções, nível de preparação para ser gestor público e nível de desempenho com base nos objetivos das funções, sendo uma autoavaliação e ainda avaliação dos demais gestores de unidades da universidade.

Em relação ao grau de conhecimento sobre a PNDP, 43 gestores (25,9%) deram nota 3; 40 (24%) não souberam avaliar; 38 (22,8%) deram nota 1; 21 participantes (12,6%) deram nota 4; 20 gestores (12%) deram nota 2; e 4 (2,4%) deram a nota máxima, 5.

Na questão sobre a importância da capacitação específica para gestores de unidades, 129 gestores (77,7%) deram a nota máxima, 5; 17 (10,2%) deram nota 3; 15 (9%) deram nota 4; 2

participantes (1,2%) não souberam avaliar; e 3 participantes (1,8%) deram nota 1. Nenhum participante deu nota 2 para essa questão.

Em seguida foi solicitado que o participante da pesquisa avaliasse o próprio nível de preparação para ser gestor público. O resultado foi o seguinte: 63 gestores (37,9%) se deram nota 4 nesse quesito; 57 (34,3%) se deram nota 3; 21 gestores (12,6%) avaliaram o próprio nível de preparação como máximo, ou seja, nota 5; 18 (10,8%) se deram nota 2; 4 participantes (2,4%) se autoavaliaram com nota 1; e 3 gestores (1,8%) não souberam fazer essa avaliação.

Os participantes também avaliaram o próprio desempenho como gestor público, com base nos objetivos de suas funções. Para essa questão as respostas foram as seguintes: 93 notas 4 (56%); 33 notas 5 (19,8%); 31 notas 3 (18,6%); 5 notas 2 (3%); e 4 respostas para não sei avaliar (2,4%). Não houve nota 1 nessa questão.

Na última questão dessa parte do questionário, os respondentes avaliaram o desempenho dos demais gestores de unidades da universidade em que trabalham, também com base nos objetivos das respectivas funções. As respostas são: 63 gestores (37,9%) deram nota 4 ao desempenho dos pares dentro da universidade; 55 (33,15%) deram nota 3; 27 respondentes (16,2%) não souberam avaliar a questão; 12 gestores (7,2%) deram nota 2; 8 (4,8%) deram nota 5; e 1 participante (0,6%) deu a nota mínima, 1, para a *performance* dos demais.

Os resultados desta seção para gestores de unidades estão resumidos na Tabela 4.

Tabela 4. Gestores de unidades: notas da seção desenvolvimento do servidor

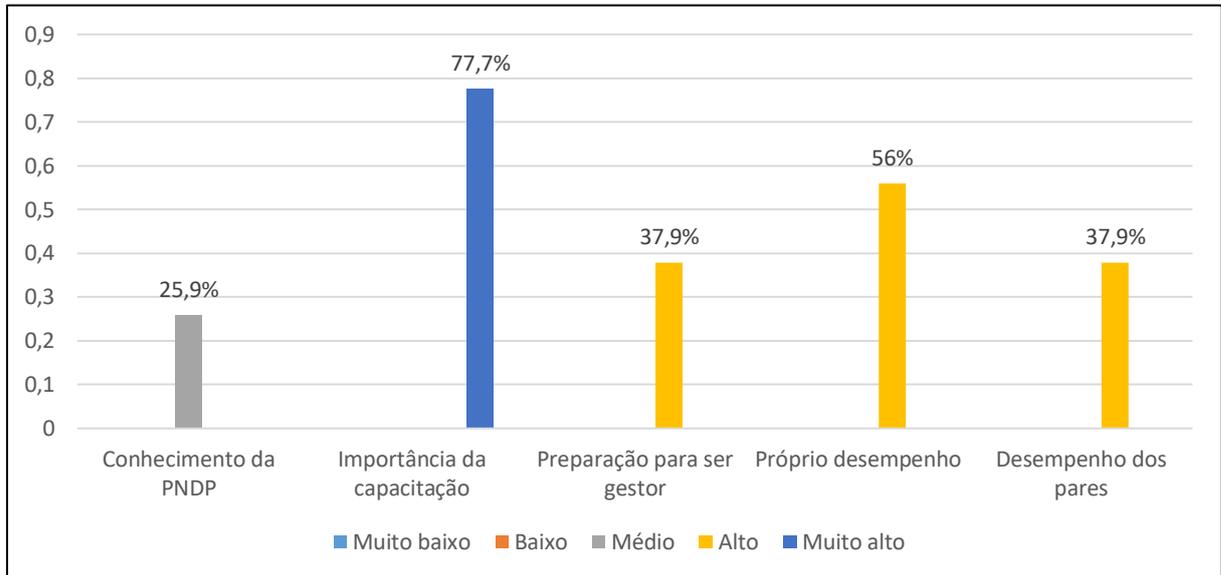
Nota	Conhecimento da PNDP	Importância da capacitação	Preparação para ser gestor	Próprio desempenho	Desempenho dos pares
1	22,8%	1,8%	2,4%	-	0,6%
2	12%	-	10,8%	3%	7,2%
3	25,9%	10,2%	34,3%	18,6%	33,2%
4	12,6%	9,0%	37,9%	56%	37,9%
5	2,4%	77,7%	12,6%	19,8%	4,8%
Não sei avaliar	24%	1,2%	1,8%	2,4%	16,2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Ao se analisar os dados da Tabela 4 e associar as notas a conceitos, conforme consta na metodologia de pesquisa, em suma tem-se o seguinte para os gestores de unidades nesta parte do questionário, como está sintetizado na Figura 22: conhecimento médio sobre a PNDP; capacitação específica avaliada como sendo de importância muito alta; próprio nível de preparação para ser gestor público considerado alto; próprio desempenho e desempenho dos pares avaliados também como altos – embora a avaliação do próprio desempenho seja melhor

que o do desempenho dos demais dirigentes de unidades da universidade, como é possível perceber na análise dos dados.

Figura 22. Gestores de unidades: síntese de conceitos da seção desenvolvimento do servidor



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Para os pró-reitores, a avaliação do próprio grau de conhecimento sobre a PNDP teve o seguinte resultado: 37 pró-reitores (32,4%) deram nota 3; 25 participantes (21,9%) deram nota 4; 19 (16,6%) não souberam avaliar; 13 (11,4%) deram nota 2; 10 (8,7%) deram nota 1; e também 10 (8,7%) deram a nota máxima, 5.

Importância da capacitação específica para pró-reitores ficou assim: 67 (58,7%) deram nota 5; 33 (28,9%) deram nota 4; 11 (9,6%) deram nota 3; 2 participantes (1,7%) deram nota 2 para essa questão; e 1(0,8%) pró-reitor não soube avaliar. Não houve nota 1 para essa questão.

A avaliação dos pró-reitores sobre o próprio nível de preparação para ser gestor público foi: 54 (47,3%) se deram nota 4; 36 (31,5%) se deram nota 3; 19 (16,6%) avaliaram o próprio nível de preparação com a nota 5; 3 (2,6%) se deram nota 2; 1 participante (0,8%) se autoavaliou com nota 1; e 1 (0,8%) não soube avaliar a questão.

Sobre o próprio desempenho como gestor público, com base nos objetivos de suas funções, os pró-reitores apresentaram as seguintes avaliações: 71 notas 4 (62,2%); 24 notas 5 (21%); 13 notas 3 (11,4%); 5 respostas para não sei avaliar (4,3%); 1 nota 2 (0,8%); e nenhuma resposta para nota 1.

Para o desempenho dos demais pró-reitores da universidade em que trabalham, também com base nos objetivos das respectivas funções, estas são as respostas: 55 pró-reitores (48,2%)

deram nota 4; 32 (28%) deram nota 3; 12 (10,5%) deram nota 5; 11 (9,6%) não souberam avaliar a questão; 3 (2,6%) deram nota 2; e 1 participante (0,8%) deu nota 1.

Os resultados desta seção para pró-reitores estão resumidos na Tabela 5.

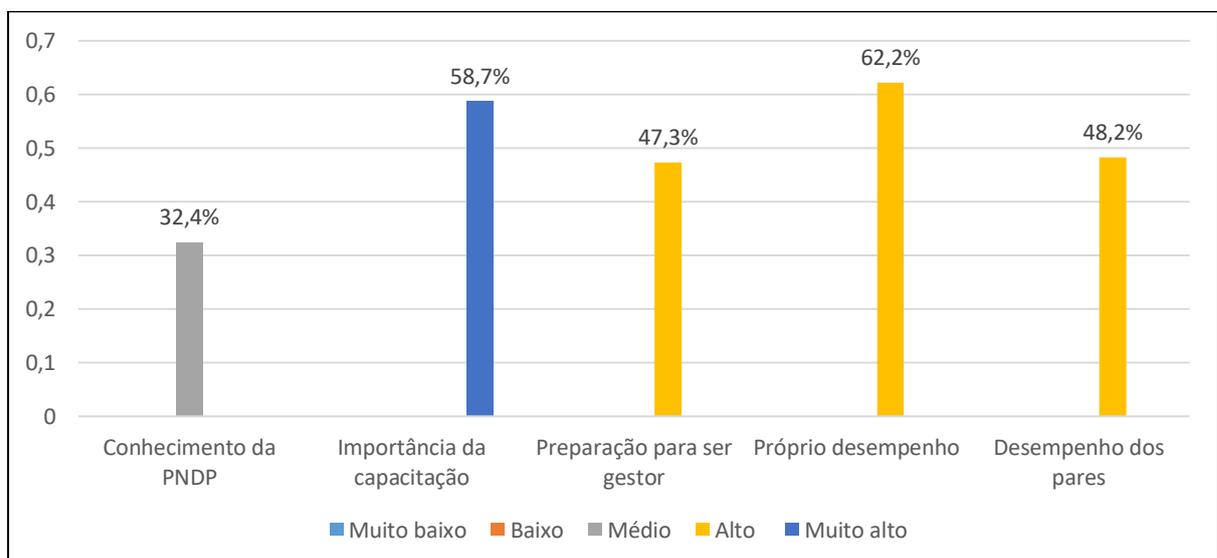
Tabela 5. Pró-reitores: notas da seção desenvolvimento do servidor

Nota	Conhecimento da PNDP	Importância da capacitação	Preparação para ser gestor	Próprio desempenho	Desempenho dos pares
1	8,7%	0,0%	0,8%	0,0%	0,8%
2	11,4%	1,7%	2,6%	0,8%	2,6%
3	32,4%	9,6%	31,5%	11,4%	28,0%
4	21,9%	28,9%	47,3%	62,2%	48,2%
5	8,7%	58,7%	16,6%	21,0%	10,5%
Não sei avaliar	16,6%	0,8%	0,8%	4,3%	9,6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Relacionando-se as notas expostas na Tabela 5 a conceitos, assim como foi feito com os gestores de unidades, nesta parte do questionário tem-se o seguinte para os pró-reitores, conforme ilustrado na Figura 23: conhecimento médio sobre a PNDP; capacitação específica avaliada como sendo de importância muito alta; nível de preparação para ser gestor público considerado alto; próprio desempenho e desempenho dos pares avaliados também como altos. Vê-se, pela análise dos dados, que a avaliação do próprio desempenho seja melhor que o do desempenho dos demais dirigentes de unidades da universidade, assim como ocorreu entre os gestores de unidades.

Figura 23. Pró-reitores: síntese de conceitos da seção desenvolvimento do servidor



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

4.1.5 Resultados do questionário: seção competências gerenciais

Na seção seguinte o foco foi levantar dados para subsidiar a análise de possíveis lacunas, entre os gestores de unidades, das competências definidas pelas capacidades de: articulação, autocontrole, comunicação eficaz, construção e gerenciamento de equipes, defesa do interesse público, ética, inovação, liderança inspiradora, orientação por resultados, planejamento, relacionamento interpessoal, visão sistêmica.

Nessa seção o participante deveria avaliar e atribuir notas de 1 a 5, sendo que também havia a opção não sei avaliar. Foram analisados os seguintes aspectos: grau de importância das competências para as funções gerenciais; grau de domínio do participante sobre as competências elencadas; e grau mínimo de domínio dessas competências que, na avaliação de cada participante, seria desejável para a universidade que os integrantes do grupo tivessem.

Considerando-se que toda essa parte do questionário teve como parâmetro as funções do gestor de unidade ou do pró-reitor, apresenta-se aqui uma compilação dessas funções feita com base na pesquisa em documentos – estatutos e regimentos – dispostos nas páginas eletrônicas das instituições (UFPA; UFRR; UFMA; UFCG; UNB; UFG; UFRJ; UFTM; UFRGS; UFFS, 2019). Buscou-se, nos documentos, as funções mais comuns entre as universidades e que mais caracterizam a ação dos gestores pesquisados.

Para os pró-reitores foram encontradas as seguintes funções:

- a) Atuar como interlocutor institucional junto ao MEC.
- b) Representar a pró-reitoria em âmbito interno e externo à universidade.
- c) Formular diagnósticos dos problemas da universidade.
- d) Propor, coordenar, acompanhar e avaliar políticas e diretrizes na área específica de atuação da pró-reitoria.
- e) Assessorar a reitoria e as instâncias colegiadas em processos de deliberação.
- f) Executar as decisões dos órgãos colegiados superiores.
- g) Assinar convênios.
- h) Supervisionar atividades de unidades da área de atuação.
- i) Baixar atos normativos.
- j) Coordenar a elaboração de propostas orçamentárias e o gerenciamento da execução financeira.
- k) Administrar equipamentos e recursos.
- l) Apresentar relatórios de atividades.
- m) Convocar e presidir reuniões.

- n) Propor abertura de comissão de sindicância ou processo administrativo.
- o) Aplicar penalidades disciplinares.

Para gestores de unidades as funções mais comuns são as seguintes:

- a) Representar a unidade dentro e fora da universidade, articulando-se com diversos escalões.
- b) Integrar conselhos superiores.
- c) Cumprir e fazer cumprir as disposições de estatutos e regimentos, bem como decisões superiores.
- d) Decidir sobre a organização interna, respeitados os estatutos e regimentos.
- e) Cumprir e fazer cumprir o que for decidido pelo Conselho Diretor.
- f) Promover a articulação de órgãos integrantes da unidade.
- g) Elaborar planos de gestão, propor diretrizes e ações.
- h) Prestar contas e elaborar relatórios de atividade.
- i) Planejar e administrar atividades e recursos humanos, orçamentários, financeiros e materiais sob sua responsabilidade.
- j) Assegurar a execução do regimento didático, em unidades acadêmicas.
- k) Convocar e presidir reuniões.
- l) Praticar atos de administração de pessoal.
- m) Expedir portarias, ordens de serviço, avisos e instruções.
- n) Propor ou determinar a abertura de sindicâncias e inquéritos.
- o) Aplicar penalidades disciplinares.

Começando pelos gestores de unidades, em relação ao grau de importância das competências para as funções do cargo, as médias estão na Tabela 6. Cada média foi encontrada excluindo-se as respostas não sei avaliar, somando-se os valores das notas individuais de 1 a 5 e dividindo-se a somatória pelo número de respondentes que efetivamente avaliaram a questão – lembrando que, no total, entre os gestores de unidades, são 166 participantes da pesquisa. As competências tiveram médias entre 4 e 5, como se vê na tabela, ou seja, foram consideradas importantes, tendendo para muito importantes.

Tabela 6. Gestores de unidades: médias de grau de importância

Competência	Não sei avaliar	Individuais					Avaliações	Média
		1	2	3	4	5		
Ética	2	1	1	0	4	158	164	4,93
Defesa do interesse público	0	2	1	0	23	140	166	4,80
Comunicação eficaz	0	1	1	1	32	131	166	4,75
Visão sistêmica	4	1	3	2	30	126	162	4,71
Planejamento	1	1	2	4	35	123	165	4,68
Relacionamento interpessoal	1	1	1	2	41	120	165	4,68
Autocontrole	0	1	1	6	35	123	166	4,67
Construção e gerenciamento de equipes	1	1	2	7	44	111	165	4,59
Articulação	1	0	2	9	49	105	165	4,56
Liderança inspiradora	2	2	2	21	58	81	164	4,30
Orientação por resultados	2	3	4	21	54	82	164	4,27
Inovação	2	1	1	27	62	73	164	4,25

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Em grau de domínio das competências, como se vê na Tabela 7, há médias mais baixas, como é o caso de liderança inspiradora e orientação por resultados, mas na maioria as médias estão acima de 4, indicando domínio de médio para alto ou muito alto. Nesse quesito, repetiu-se o resultado encontrado em importância das competências, com ética e inovação com graus de domínio mais alto e mais baixo, respectivamente.

Tabela 7. Gestores de unidades: médias de grau de domínio

Competência	Não sei avaliar	Individuais					Avaliações	Média
		1	2	3	4	5		
Ética	5	1	1	0	11	148	161	4,89
Defesa do interesse público	4	1	1	3	31	126	162	4,73
Relacionamento interpessoal	1	1	3	18	63	80	165	4,32
Visão sistêmica	5	0	4	16	69	72	161	4,30
Autocontrole	1	1	5	28	54	77	165	4,22
Comunicação eficaz	0	0	3	33	79	51	166	4,07
Planejamento	2	0	8	30	72	54	164	4,05
Articulação	1	0	6	32	76	51	165	4,04
Orientação por resultados	3	3	6	34	71	49	163	3,96
Construção e gerenciamento de equipes	0	0	6	41	80	39	166	3,92
Liderança inspiradora	1	1	5	49	77	33	165	3,82
Inovação	1	1	11	53	67	33	165	3,73

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Quando se tratou do grau de domínio desejável das competências, como se vê na Tabela 8, todas as médias estão acima de 4, indicando um domínio desejável de alto para muito alto. Também aqui ética tem a média mais alta e inovação a mais baixa, repetindo os resultados encontrados em grau de importância e grau de domínio.

Tabela 8. Gestores de unidades: médias de grau de domínio desejável

Competência	Não sei avaliar	Individuais					Avaliações	Média
		1	2	3	4	5		
Ética	5	0	3	12	26	120	161	4,63
Defesa do interesse público	6	0	3	19	32	106	160	4,51
Planejamento	6	0	4	25	44	87	160	4,34
Visão sistêmica	9	0	3	25	47	82	157	4,32
Comunicação eficaz	6	0	7	26	51	76	160	4,23
Autocontrole	6	0	2	30	60	68	160	4,21
Relacionamento interpessoal	8	2	3	26	62	65	158	4,17
Construção e gerenciamento de equipes	5	0	6	31	55	69	161	4,16
Articulação	8	0	5	35	65	53	158	4,05
Liderança inspiradora	8	2	6	33	60	57	158	4,04
Orientação por resultados	8	2	9	29	60	58	158	4,03
Inovação	8	2	7	35	58	56	158	4,01

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Entre os pró-reitores, as médias obtidas para grau de importância das competências podem ser vistas na Tabela 9. Como se vê, os valores são altos, assim como para os gestores de unidades, indicando que as competências são consideradas importantes ou muito importantes. Entre os pró-reitores, ética é a mais importante e orientação por resultados, a menos importante da lista.

Tabela 9. Pró-reitores: médias de grau de importância

Competência	Não sei avaliar	Individuais					Avaliações	Média
		1	2	3	4	5		
Ética	0	0	0	1	3	110	114	4,96
Defesa do interesse público	0	0	0	2	10	102	114	4,88
Construção e gerenciamento de equipes	0	0	0	2	17	95	114	4,82
Visão sistêmica	0	0	0	6	15	93	114	4,76
Relacionamento interpessoal	0	0	0	2	24	88	114	4,75
Comunicação eficaz	0	0	0	7	16	91	114	4,74
Planejamento	0	0	1	6	17	90	114	4,72
Articulação	1	0	0	5	26	82	113	4,68
Autocontrole	0	0	1	6	22	85	114	4,68
Liderança inspiradora	1	0	0	4	45	64	113	4,53
Inovação	2	0	1	9	48	54	112	4,38
Orientação por resultados	2	0	3	12	36	61	112	4,38

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na Tabela 10 estão as médias de grau de domínio das competências entre os pró-reitores. Verifica-se, pelas médias, o grau de domínio alto ou muito alto; apenas a competência inovação, que tem a menor média, pode ser considerada como tendo domínio médio, e mesmo assim se aproximando de alto. Entre os pró-reitores, a competência que tem maior grau de domínio é a ética.

Tabela 10. Pró-reitores: médias de grau de domínio

Competência	Não sei avaliar	Individuais					Avaliações	Média
		1	2	3	4	5		
Ética	2	0	0	1	12	99	112	4,88
Defesa do interesse público	2	0	0	2	21	89	112	4,78
Relacionamento interpessoal	2	0	0	11	43	58	112	4,42
Visão sistêmica	2	1	2	9	41	59	112	4,38
Autocontrole	2	0	1	18	46	47	112	4,24
Planejamento	1	0	2	18	60	33	113	4,10
Construção e gerenciamento de equipes	2	0	1	24	51	36	112	4,09
Comunicação eficaz	2	0	2	20	57	33	112	4,08
Articulação	2	0	2	22	59	29	112	4,03
Orientação por resultados	3	0	4	24	48	35	111	4,03
Liderança inspiradora	4	0	0	28	52	30	110	4,02
Inovação	3	0	6	28	55	22	111	3,84

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Para o grau de domínio desejável das competências entre os pró-reitores, como se vê na Tabela 11, a maior parte das médias está acima de 4, indicando que esse grau é considerado alto ou muito alto. Mesmo para as competências com médias abaixo de 4 o domínio desejável se aproxima mais de alto que de médio.

Tabela 11. Pró-reitores: médias de grau de domínio desejável

Competência	Não sei avaliar	Individuais					Avaliações	Média
		1	2	3	4	5		
Ética	3	0	1	9	17	84	111	4,66
Defesa do interesse público	3	0	1	12	25	73	111	4,53
Relacionamento interpessoal	3	0	1	19	45	46	111	4,23
Visão sistêmica	4	0	2	20	39	49	110	4,23
Planejamento	3	0	1	23	43	44	111	4,17
Autocontrole	3	0	2	18	51	40	111	4,16
Comunicação eficaz	3	0	2	23	47	39	111	4,11
Construção e gerenciamento de equipes	4	0	3	25	40	42	110	4,10
Orientação por resultados	4	0	4	30	40	36	110	3,98
Articulação	4	0	2	33	41	34	110	3,97
Liderança inspiradora	4	0	4	29	43	34	110	3,97
Inovação	5	1	7	31	37	33	109	3,86

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Com base nas médias encontradas para grau de importância, grau de domínio e grau de domínio desejável, e aplicando-se o método elaborado para esta pesquisa para obtenção das lacunas nas competências, encontraram-se os resultados que se seguem.

O primeiro passo foi encontrar a lacuna de domínio desejável, calculada por:

$$L_d = (D_d - D)$$

Em que:

L_d = Lacuna de domínio desejável

D_d = Domínio desejável

D = Domínio

A Tabela 12 mostra o resultado para os gestores de unidades, onde se vê a competência inovação como tendo a maior lacuna de domínio desejável e ética, a menor. As médias negativas para defesa do interesse público e ética indicam que o grau de domínio real é maior que aquele considerado desejável para esse grupo.

Tabela 12. Gestores de unidades: lacunas de domínio desejável

Competência	Média D_d	Média D	Média L_d
Inovação	4,01	3,73	0,28
Orientação por resultados	4,03	3,82	0,21
Autocontrole	4,21	4,07	0,14
Relacionamento interpessoal	4,17	4,05	0,12
Construção e gerenciamento de equipes	4,16	4,04	0,12
Liderança inspiradora	4,04	3,92	0,12
Articulação	4,05	3,96	0,09
Planejamento	4,34	4,32	0,02
Visão sistêmica	4,32	4,30	0,02
Comunicação eficaz	4,23	4,22	0,01
Defesa do interesse público	4,51	4,73	-0,22
Ética	4,63	4,89	-0,26

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Fazendo-se o mesmo procedimento com as médias obtidas entre os pró-reitores, chegou-se às lacunas de domínio desejável para esse grupo, como se vê na Tabela 13. É possível observar autocontrole como tendo a maior lacuna e defesa do interesse público, a menor. Vê-se entre os pró-reitores uma quantidade maior de médias negativas que a encontrada para gestores de unidades, indicando que o grau de domínio real é maior que aquele considerado desejável para o grupo.

Tabela 13. Pró-reitores: lacunas de domínio desejável

Competência	Média D _d	Média D	Média L _s
Autocontrole	4,16	4,10	0,06
Comunicação eficaz	4,11	4,09	0,02
Construção e gerenciamento de equipes	4,10	4,08	0,02
Inovação	3,86	3,84	0,02
Orientação por resultados	3,98	4,03	-0,05
Liderança inspiradora	3,97	4,02	-0,05
Articulação	3,97	4,03	-0,06
Planejamento	4,17	4,24	-0,07
Visão sistêmica	4,23	4,38	-0,15
Relacionamento interpessoal	4,23	4,42	-0,19
Ética	4,66	4,88	-0,22
Defesa do interesse público	4,53	4,78	-0,25

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Prosseguindo com o método, após calculada a lacuna de domínio desejável, a lacuna de competência foi calculada por:

$$L_c = I \times L_d$$

Em que:

L_c = Lacuna de competência

I = Grau de importância

L_d = Lacuna de domínio desejável

A Tabela 14 mostra o resultado final para o grupo dos gestores de unidades. Vê-se inovação como a competência com maior lacuna e ética com a menor, sendo que a lacuna negativa indica que o grau de domínio real da competência é maior que o grau de domínio desejável.

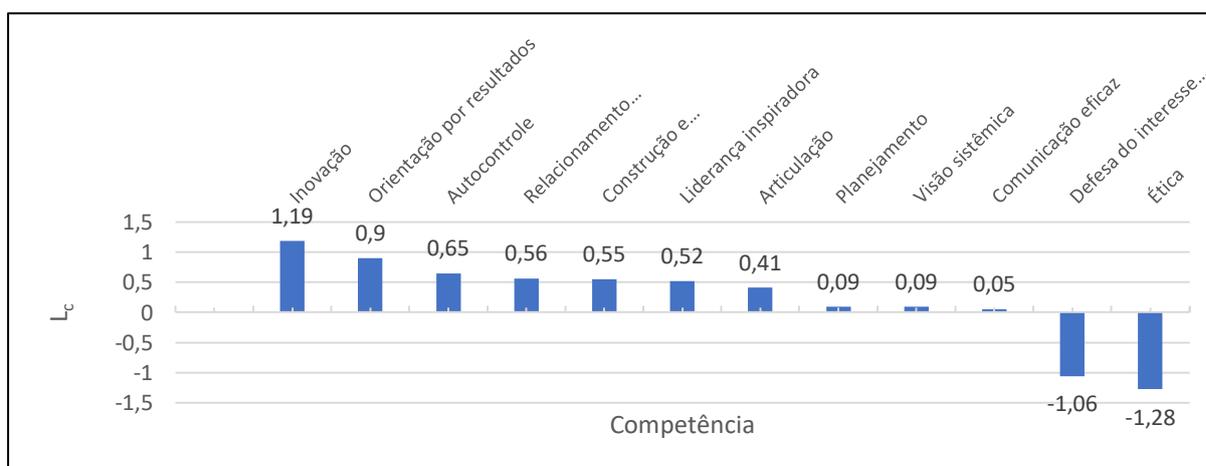
Tabela 14. Gestores de unidades: lacunas de competências

Competência	Grau Importância	L _d	L _c
Inovação	4,25	0,28	1,19
Orientação por resultados	4,27	0,21	0,90
Autocontrole	4,67	0,14	0,65
Relacionamento interpessoal	4,68	0,12	0,56
Construção e gerenciamento de equipes	4,59	0,12	0,55
Liderança inspiradora	4,3	0,12	0,52
Articulação	4,56	0,09	0,41
Planejamento	4,68	0,02	0,09
Visão sistêmica	4,71	0,02	0,09
Comunicação eficaz	4,75	0,01	0,05
Defesa do interesse público	4,8	-0,22	-1,06
Ética	4,93	-0,26	-1,28

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na Figura 24 é possível visualizar melhor como ficaram as lacunas de competências para os gestores de unidades medidas pelo método elaborado para esta pesquisa.

Figura 24. Lacunas de competências entre gestores de unidades



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

As lacunas de competências para os pró-reitores estão expostas na Tabela 15. Vê-se autocontrole com a lacuna mais alta e defesa do interesse público com a mais baixa; há também um maior número de lacunas negativas que os gestores de unidades.

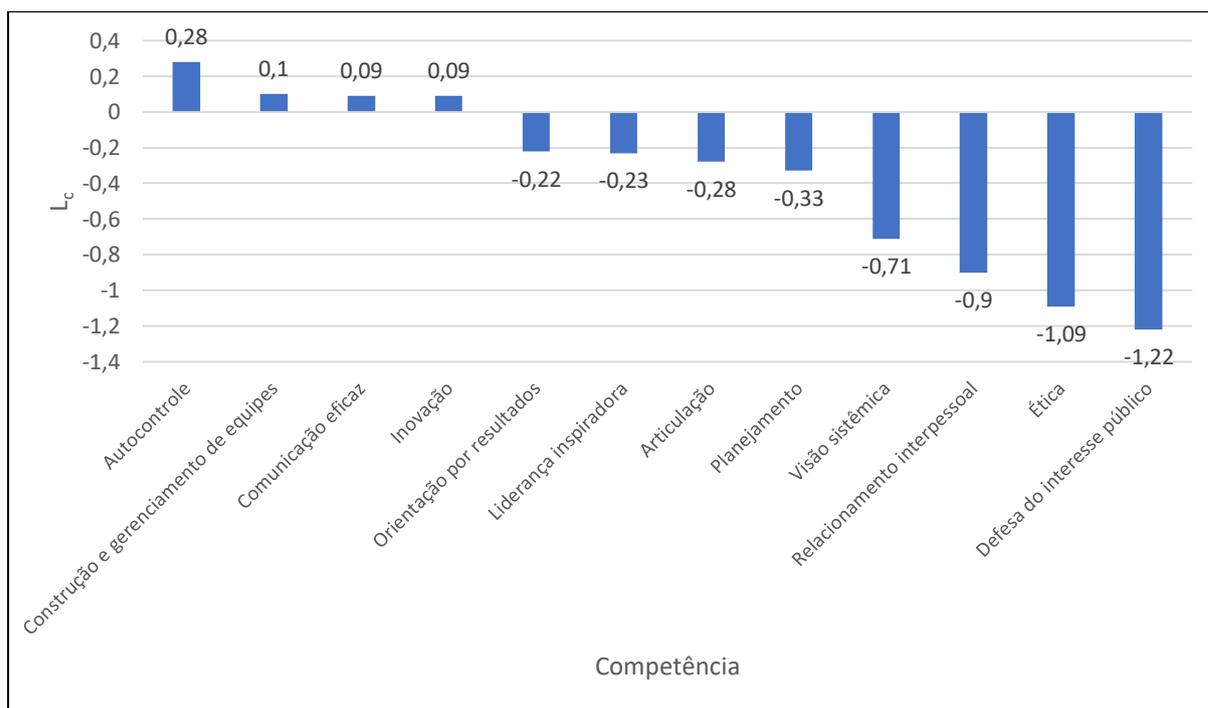
Tabela 15. Pró-reitores: lacunas de competências

Competência	Grau Importância	L _d	L _c
Autocontrole	4,68	0,06	0,28
Construção e gerenciamento de equipes	4,82	0,02	0,10
Comunicação eficaz	4,74	0,02	0,09
Inovação	4,38	0,02	0,09
Orientação por resultados	4,38	-0,05	-0,22
Liderança inspiradora	4,53	-0,05	-0,23
Articulação	4,68	-0,06	-0,28
Planejamento	4,72	-0,07	-0,33
Visão sistêmica	4,76	-0,15	-0,71
Relacionamento interpessoal	4,75	-0,19	-0,90
Ética	4,96	-0,22	-1,09
Defesa do interesse público	4,88	-0,25	-1,22

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na Figura 25 é possível visualizar melhor esse resultado.

Figura 25. Lacunas de competências entre pró-reitores



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A título de comparação, na Tabela 16 mostram-se, agora, as lacunas de competências para pró-reitores usando-se a fórmula indicada por Carbone *et al.* (2009) e Brasil (2016):

$$L = I \times (5 - D)$$

Em que:

L = Lacuna de competência

I = Grau de importância

5 = Nível máximo da escala de domínio

D = Grau de domínio

(5 - D) = Lacuna máxima de domínio

Tabela 16. Lacunas de competências para pró-reitores: cálculo com $L = I \times (5 - D)$

Competência	I	D	L
Orientação por resultados	4,38	3,84	5,08
Autocontrole	4,68	4,03	4,54
Liderança inspiradora	4,53	4,03	4,39
Articulação	4,68	4,08	4,31
Planejamento	4,72	4,09	4,30
Inovação	4,38	4,02	4,29
Comunicação eficaz	4,74	4,1	4,27
Relacionamento interpessoal	4,75	4,24	3,61
Visão sistêmica	4,76	4,38	2,95
Construção e gerenciamento de equipes	4,82	4,42	2,80
Defesa do interesse público	4,88	4,78	1,07
Ética	4,96	4,88	0,60

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Como é possível observar ao se comparar os resultados obtidos pelos dois métodos, há uma diferença muito grande na ordem e no tamanho das lacunas. Quando se insere o parâmetro de grau de domínio desejável, o cálculo das lacunas fica mais próximo da realidade da instituição.

4.2 DIAGNÓSTICO

A pesquisa teórica mostrou que há problemas na execução da gestão por competências na administração federal brasileira como um todo e nas universidades federais de forma específica. *Grosso modo*, as instituições apresentam dificuldades no mapeamento de competências, na observância da diretriz que orienta para a capacitação específica dos ocupantes de cargos de direção e assessoramento e na avaliação de desempenho dos ocupantes desses cargos.

A PNDP vigora há mais de uma década praticamente sem alterações e uma revisão como a que se encontra em curso na SGP é oportuna e necessária para impulsionar a gestão por

competências. Em especial nas universidades, cujo processo de formação resultou em uma estrutura complexa e heterogênea, esforços e estudos são necessários para buscar formas inovadoras de geri-las.

Em relação aos questionários, tem-se que dos 1463 objetos de estudo envolvidos na pesquisa – 1028 gestores de unidades e 435 pró-reitores – obteve-se o retorno de 280 questionários, o que representa uma amostra de 19,1% do total. Quando analisadas as amostras separadamente, vê-se que houve uma participação de pró-reitores cerca de 10% maior que a de gestores de unidades. Proporcionalmente à quantidade de questionários enviados por região, o Sul teve a maior representatividade entre gestores de unidades (25%) e, entre pró-reitores, Centro-Oeste e Sudeste, com 28%. Avalia-se como muito bom o retorno das respostas, considerando-se a dispersão geográfica dos participantes e as limitações de contato impostas pela pesquisa *online*. Se forem considerados os dois grupos juntos, a maior representatividade é da região Sul, com 25,11% de respostas

Atribui-se essa participação satisfatória ao fato de o tema ter despertado o interesse dos gestores de unidades e pró-reitores – houve retorno de *e-mails* solicitando o resultado final da pesquisa –, assim como ter sido constante o esforço da pesquisadora pela adesão ao questionário. Durante todo o período em que a pesquisa esteve disponível para respostas foram enviadas mensagens eletrônicas estimulando a participação e a representatividade de universidades de todas as regiões do país, o que, avalia-se, ajudou a aumentar a amostra e a enriquecer o estudo.

Prosseguindo com o diagnóstico, destaca-se na pesquisa que a maioria (33,57%) dos participantes estão na faixa etária entre 41 e 50 anos. Em relação à formação intelectual, quase metade (45,71%) concluiu doutorado, mas ainda há uma porcentagem, embora pequena (3,5%), de gestores de unidades e pró-reitores que possuem apenas graduação. Os resultados encontrados para gênero, idade e grau de instrução correspondem ao que se encontra em Inep (2017) para professores da rede pública superior no Brasil: o docente típico da rede é do gênero masculino, tem 36 anos e possui doutorado, grau de instrução cuja expressividade cresce a cada ano.

Um ponto positivo revelado por este estudo é a concentração de graduações (37,1%) e pós-graduações (33,5%) na área de Ciências Sociais Aplicadas. Considerando-se que é nessa área que se encontram os cursos de Direito, Administração, Economia e Comunicação, direta ou indiretamente ligados a gestão, entende-se que a maior parte dos gestores de unidades e pró-reitores possui conhecimentos que os auxiliam em suas funções gerenciais. De fato, a maioria dos participantes (52,5%) declarou que possui algum tipo de formação em gestão, mas como se

vê é pequena a diferença destes para os que não têm esse tipo de formação. Ademais, mesmo que o gestor de unidade ou pró-reitor tenha alguma formação nesta área, o que certamente é favorável, a diretriz da PNDP para ocupantes de funções diretivas, em análise neste trabalho, é que se promova a capacitação do servidor para o exercício de atividades gerenciais em ambiente público, ou seja, trata-se de uma preparação mais específica (BRASIL, 2006a).

Destaca-se, ainda nesse campo, que há mais gestores de unidades sem formação em gestão que pró-reitores. Analisando-se então apenas o grupo dos gestores de unidades, em que a maior parte não tem formação em gestão, e relacionando-se ao fato de a maioria também ter concluído doutorado, neste ponto retoma-se o que é defendido por Grillo (2001): de que no caso de gestão universitária os cargos de gerenciamento sejam ocupados por profissionais realmente preparados para executarem funções de comando, não bastando, apenas, que o servidor possua elevados títulos acadêmicos.

Viu-se que a maioria tem mais de 10 anos de serviço na universidade (57,5%). No entanto, pró-reitores têm mais tempo de experiência em gestão – maioria com mais de 10 anos – que gestores de unidades – maioria de 1 a 5 anos. Há mais pró-reitores que gestores de unidades com tempo máximo de serviço e de experiência em gestão. Esses dados, somados ao fato de haver mais gestores de unidades sem formação em gestão, como se viu, indicam a necessidade de uma atenção maior quanto à capacitação desse grupo, que no geral tem menos experiência na área gerencial.

Quanto à busca por capacitação gerencial, encontrou-se na pesquisa que 56% dos participantes faz isso frequentemente, por iniciativa própria. No entanto, não é baixa a porcentagem de respondentes (19,6%) que raramente busca essa capacitação, nem por iniciativa própria nem quando é oferecido. Relacionando-se formação em gestão e busca por capacitação gerencial, verificou-se que 15% dos respondentes não tem esse tipo de formação e raramente buscam se capacitar.

Sobre a condução da política de gestão estratégica de pessoas na universidade, em apenas 18,2 % das instituições essa política é formalizada e plenamente executada. Na grande maioria das respostas: é formalizada e não é executada, ou executada parcialmente; não é formalizada; ou o gestor de unidade e até mesmo pró-reitor não tem conhecimento sobre essa política na instituição. Esse dado reforça o que se encontra em Lacombe e Tonelli (2001), Dutra (2009) e Bianchi, Quishida e Feroni (2017) sobre as dificuldades da gestão estratégica de pessoas no Brasil, onde, afirmam os autores, há um descompasso entre a formulação e a efetiva implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas. O fato de mais de 40% de participantes responderem que na universidade a política de gestão estratégica de pessoas é

formalizada, mas não é executada, ou é parcialmente executada, remete ainda ao que Machado-Silva e Vizeu (2007) denominam prática cerimonial, ou seja, que não passa de um ato simbólico e que possui apenas o objetivo de conformidade a normas institucionais.

A análise de competências aparece como primeiro fator de importância na indicação de gestores de unidades e na escolha de pró-reitores em 48,2% das respostas, o que é um aspecto positivo e indica valorização das competências. No entanto, 44,2% dos participantes afirmou que na instituição as competências gerenciais não estão definidas, enquanto 16,4% apontaram que as competências estão formalmente definidas, mas não totalmente adequadas, sem alinhamento com os objetivos das funções. Ou seja, em mais de 60% das universidades vê-se a falta de coerência com a proposta da gestão por competências, estabelecida pela PNDP para a esfera pública federal. A base de toda a estratégia é a definição das competências necessárias para que se cumpram os objetivos institucionais, seguida do diagnóstico e do ajuste dessas competências, como mostra a literatura (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRASIL, 2012; CARBONE *et al.*, 2009; OLIVEIRA FILHO, 2012; ROMANO, 2016).

Em 51,4% das universidades também não há oferta de capacitação gerencial específica para os gestores, o que se desvia da orientação dada pela PNDP. Somente em 32,5% das universidades há oferta de capacitação inicial e continuada e, no restante, apenas capacitação inicial. Esses dados se tornam mais significativos quando se relaciona a oferta da capacitação gerencial pela universidade com a busca de capacitação pelo servidor e a formação em gestão. No cruzamento de dados a pesquisa chegou a um total de 10,3% de participantes que não têm formação alguma em gestão, a universidade não oferece capacitação gerencial e o servidor raramente busca essa capacitação.

A avaliação formal de desempenho dos gestores de unidades e pró-reitores é feita da forma apropriada, ou seja, de acordo com os objetivos das funções, na minoria das universidades. Em 68,2% das respostas relata-se que essa avaliação não é feita, ou é feita sem considerar os objetivos das funções. Recordar-se, neste ponto, do relatório expedido pelo TCU (2014), que naquela época apontou a falta de avaliação de desempenho dos servidores públicos federais em 46% das instituições pesquisadas.

Entretanto, a pesquisa apontou que a maioria dos respondentes avalia que tem um conhecimento médio sobre a PNDP e considera a capacitação gerencial como sendo de importância muito alta – embora, como salientado anteriormente, quase 20% dos participantes raramente busquem essa capacitação e a maioria das universidades também não a ofereça. Apesar das questões apontadas pela pesquisa – carência de identificação de competências, falta de oferta ou busca por capacitação gerencial, por vezes associada à falta também de formação

em gestão, ausência de avaliação formal de desempenho —, na maioria os participantes avaliam como altos o próprio nível de preparação para ser gestor público, o próprio desempenho e o desempenho dos pares, lembrando que em ambos os grupos as notas para o próprio desempenho foram melhores que para o desempenho dos pares.

Tem-se, em seguida, o resultado da medição das lacunas de competências. Tanto para gestores de unidades como para pró-reitores não foram encontradas grandes distorções. Em geral os graus de importância e domínio desejável das competências foram altos ou muito altos. Contudo, como os graus de domínio também seguiram a mesma tendência, chegando apenas a médios em alguns casos, as lacunas ficaram pequenas e algumas até negativas, indicando que o grau de domínio que os participantes efetivamente têm é maior que o grau de domínio que seria desejável para a instituição.

Como se viu, para gestores de unidades as maiores lacunas foram para as competências inovação, orientação para resultados e autocontrole; para pró-reitores foram autocontrole, construção e gerenciamento de equipes e comunicação. As maiores lacunas indicam a necessidade de elaboração de planos emergenciais de capacitação. À medida que caem as lacunas, diminui a urgência de ações para supri-las, o que pode ser feito em médio ou longo prazo. Para as lacunas negativas podem ser promovidas ações tanto para aprimorar as competências já adquiridas quanto para mantê-las, dependendo da estratégia da universidade. Também é necessário observar a relevância da competência para a organização ao longo do tempo, como assinalam Carbone *et al.* (2009) quando se referem àquelas que tendem a crescer no futuro, ou emergentes, às que podem perder importância em determinado momento, ou às que são transitórias, necessárias em momentos específicos.

5 PRODUTO TECNOLÓGICO

Este capítulo trata da proposição da intervenção organizacional elaborada com base no diagnóstico. O produto tecnológico resultante desta pesquisa é um guia em que constam orientações para a prática de gestão por competências nos cargos de pró-reitor e gestor de unidade das universidades federais brasileiras.

O guia, cujo conteúdo pode ser visto na íntegra no Apêndice H, será finalizado com recursos de editoração gráfica e enviado em formato digital para todas as 63 universidades federais do Brasil. Além dos pró-reitores e gestores de unidades envolvidos na pesquisa, o resultado final do trabalho também será remetido aos reitores das instituições.

O material contém uma apresentação do tema, uma explanação sobre o que é gestão por competências e o passo a passo da aplicação do método elaborado para detecção de lacunas. As etapas do método especificadas no guia são, basicamente, a identificação das funções mais comuns entre pró-reitores e gestores de unidades, o levantamento das competências requisitadas segundo essas funções, o modelo de questionário que pode ser aplicado para subsidiar a detecção de lacunas de competências e os cálculos para se chegar às lacunas de competências.

O guia também exemplifica como aplicar o método, com o intuito de facilitar a compreensão do processo e, assim, buscar atingir o objetivo de auxiliar na implantação e acompanhamento de gestão por competências para os cargos de pró-reitor e gestor de unidade das universidades federais brasileiras.

CONCLUSÃO

Avalia-se que o trabalho conseguiu responder à questão de pesquisa – como ampliar as competências gerenciais de pró-reitores e gestores de unidades das universidades federais brasileiras – quando apontou os pontos em que as universidades precisam avançar na adoção da estratégia de gestão por competências. Entende-se também como cumpridos os objetivos, específicos e geral, propostos para este estudo.

Para o objetivo específico de caracterizar a estrutura organizacional e a administração das universidades federais brasileiras encontrou-se como principal resultado a formação de uma estrutura complexa e heterogênea, que requer tanto políticas públicas efetivas quanto estudos que se voltem para formas inovadoras de gestão. Viu-se a necessidade de ocupantes de cargos diretivos estarem preparados e imbuídos do espírito de mudança para atuarem como agentes propulsores da modernização da gestão universitária.

Quanto ao objetivo específico de caracterizar a gestão de pessoas na esfera pública brasileira, obteve-se os principais resultados: protagonismo dos gestores como elementos-chave nas organizações; dificuldade no reconhecimento da gestão de pessoas como ferramenta estratégica de administração organizacional; criação de uma política pública específica para o setor, nos moldes do gerencialismo e com foco em resultados, eficiência e eficácia dos serviços; entraves para a implementação dessa política, mesmo a PNDP estando em vigor há mais de uma década; problemas na execução da gestão por competências na administração federal brasileira como um todo e nas universidades federais de forma específica, especialmente mapeamento de competências, capacitação específica e avaliação de desempenho de gestores; necessidade de uma revisão da PNDP, como a que se encontra em curso na SGP, no intuito de impulsionar a gestão por competências.

Em relação ao objetivo específico de levantar as funções de ocupantes de cargos de pró-reitor e gestor de unidade das universidades federais brasileiras obteve-se como principais atribuições, de acordo com os documentos oficiais das instituições: representação institucional, articulação com outras instâncias dentro e fora da organização, formulação de políticas e diretrizes, execução de decisões superiores, edição de atos normativos, planejamento e administração de atividades e recursos humanos e materiais, aplicação de penalidades disciplinares, prestação de contas e elaboração de relatórios de atividades. Viu-se, assim, que, independentemente da área de atuação, as atribuições dos gestores em foco nesta pesquisa seguem linhas gerais similares.

No objetivo específico de diagnosticar o perfil de competências gerenciais para os cargos de pró-reitor e gestor de unidade das universidades federais teve-se como resultado uma lista final de 12 competências tidas como necessárias aos gestores públicos, formando a base da pesquisa de campo: articulação, autocontrole, comunicação, construção e gerenciamento de equipes, defesa do interesse público, ética, inovação, liderança inspiradora, orientação por resultados, planejamento, relacionamento interpessoal, visão sistêmica. Obteve-se, com o diagnóstico, um rol em que predominam competências comportamentais, que se encaixam no perfil de atribuições dos pró-reitores e gestores de unidades e que são essenciais para qualquer área de atuação. Na medição de lacunas de competências não foram encontradas grandes distorções, mas comprovou-se que há necessidade de elaborar planos de capacitação para suprir as falhas existentes, assim como ações de aprimoramento e manutenção de competências já adquiridas.

Assim foi possível cumprir o objetivo específico de elaborar o produto tecnológico proposto. Esse produto é o guia de gestão por competências para os cargos de pró-reitor e gestor de unidade a ser disponibilizado para todas as universidades federais brasileiras.

Com base no cumprimento desses objetivos específicos, tem-se como atingido o objetivo geral de desenvolver um plano para implantação e acompanhamento de gestão por competências para os cargos objetos desta pesquisa. A expectativa é que esse plano, resultado final do estudo, ajude a apontar caminhos para auxiliar na capacitação desses gestores públicos, incumbidos de grandes responsabilidades e alvos de muitas cobranças, seja na condução de processos, seja nos relacionamentos interpessoais. Enquanto as lacunas persistem, cresce o rol de conhecimentos, habilidades e atitudes que os gestores precisam dominar para bem desempenhar suas funções.

Acredita-se que o avanço da gestão de pessoas na administração federal deve estar amparado em uma política pública robusta e efetiva, o que ainda não é o caso da PNDP, como visto no levantamento teórico e comprovado no estudo de campo. Viu-se que pontos importantes da normativa são negligenciados nas universidades, como a formação dos gestores, a avaliação de desempenho e a definição das competências. Espera-se que surta efeito a iniciativa da administração superior de colocar em pauta a revisão do Decreto nº 5.707/2006, buscando fornecer ferramentas que simplifiquem e estimulem de fato a adoção da gestão por competências no Brasil.

No entanto, entende-se que tanto a administração federal como as próprias instituições e até mesmo os servidores devem, antes de tudo, enxergar a gestão de pessoas como ferramenta estratégica, capaz de proporcionar avanços nas organizações e na vida das pessoas.

Principalmente em momentos como o atual, em que todo o serviço público e especialmente as universidades federais sentem os impactos de uma grave crise econômica no país, com riscos iminentes para o setor da educação, ciência e tecnologia, a melhor reação é a entrega de serviços de qualidade para a população.

Como benefício deste estudo, além da contribuição tecnológica busca-se também oferecer uma contribuição social, na medida em que o melhor aproveitamento e a valorização das competências individuais reflete de forma positiva no âmbito profissional e no plano pessoal, com a possibilidade de auxiliar na busca por eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e impacto positivo em todo o ambiente acadêmico, seja no ensino, na pesquisa ou na extensão. Acredita-se que, de maneira geral, este estudo também colabora para o aprofundamento do debate sobre a gestão de pessoas na administração pública federal.

Por fim, deixam-se aqui sugestões para pesquisas futuras, como o acompanhamento da PNNDP; a medição de impactos após as mudanças na política, caso realmente sejam efetivadas; e estudos sobre controle e prestação de contas a respeito da gestão por competências e outras diretrizes da política.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 1, p. 77-87, 2007.
- ALCÂNTARA, S. M. de. 2015. *Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: uma análise à luz da teoria do novo serviço público, do gerencialismo e do republicanismo*. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - UFLA, Lavras, 2015.
- ALFES, K. *et al.* The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management and the Line*, v. 52, n. 6, p. 839-859, Nov./Dec. 2013.
- ALLEN, M.; WRIGHT, P. 2006. Strategic management and HRM. *CAHRS - Center for Advanced Human Resource Studies*, Working Paper #06-04. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *RSP - Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.
- BEECK, S.; HONDEGHEM, A. Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future. *OCDE*, p. 1-129, 2010.
- BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EducS, 2010.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 48-62, out./dez. 2003.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 41-61, jan./fev. 2017.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, v. 2, n. 2, p. 183-203, 2000.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.
- BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando avaliação 360 graus, o *balanced scorecard* e a gestão por competências. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out., 2008.

BRASIL. Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931. Dispõe que o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência, ao sistema universitário, podendo ainda ser ministrado em institutos isolados, e que a organização técnica e administrativa das universidades é instituída no presente Decreto, regendo-se os institutos isolados pelos respectivos regulamentos, observados os dispositivos do seguinte Estatuto das Universidades Brasileiras. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

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, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Imprensa Nacional, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 19 mar. 2018.

BRASIL. Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. 2006a. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 16 jan. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006. 2006b. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2006/decreto-5800-8-junho-2006-543167-norma-pe.html>>. Acesso em: 13 jul. 2018

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 12 jul. 2018

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Guia da gestão da capacitação por competências*. Brasília: MPOG, 2012.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 12 jul. 2018

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário. *Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação*. Brasília: CNJ, 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. 2017a. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9235-15-dezembro-2017-785940-publicacaooriginal-154513-pe.html>>. Acesso em: 18 set. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil atualizada até a EC n. 96/2017. Brasília: Supremo Tribunal Federal, 2017b.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão de Pessoas. *Coordenadoria-geral de Desenvolvimento e Gestão de Desempenho: entrevista* [mar. 2019]. Brasília, 2019a.

BRASIL. Portal do Servidor do Governo Federal. *Elaboração e Sistematização de Modelo de Competências e de Trilhas de Liderança para Gestores Públicos Federais: competências de liderança*. 2019b. Disponível em: <<https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/competencias-de-lideranca>>. Acesso em: 8 abr. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 1, p.112-116, jan./mar. 2010.

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. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, 2007.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *RSP - Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, jul./set. 2015.

CARBONE, P. P. *et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CGU. Controladoria Geral da União. Portal da Transparência. *Detalhamento dos servidores públicos*. 2018. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/consulta?ordenarPor=nome&direcao=asc>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

CHRISPIM, A. C. D.; TORRES, W. A capacitação e a gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento institucional da administração fazendária no âmbito da Receita Federal do Brasil. *Caderno de Finanças Públicas*, Brasília, n. 14, p. 5-68, dez. 2014.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.

DENHARDT, R.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. *Public Administration Review*, v. 60, n. 6, p. 549-559, Nov./Dec. 2000.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 160, p. 261-292, 2006.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de recursos humanos: PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2012.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GRILLO, A. N. *Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária*. Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HABERBERG, A.; RIEPLE, A. *Strategic management: theory and application*. Oxford University Press: Oxford, 2008. Disponível em: <http://global.oup.com/uk/orc/busecon/business/haberberg_riple/>. Acesso em: 15 maio 2018.

HARRIS, L.; DOUGHTY, D.; KIRK, S. The devolution of HR responsibilities: perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, v. 26, n. 5, p. 218-229, 2002.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modèles de gestion des compétences en Europe. *Revue Française d'Administration Publique*, v. 4, n. 116, p. 561-576, 2005.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Censo da Educação Superior 2017*. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

KLEIN, F. A.; PINHANEZ, M.; MASCARENHAS, A. O. Gestão de pessoas no setor público: indicações bibliográficas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 94-95, jan./fev. 2013.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-35, jan./mar. 2008.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEME, R. (Org). *Gestão por competências no setor público*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. Edição do Kindle.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 89-100, out./dez. 2007.

MANCEBO, D.; VALE, A. A.; MARTINS, T. B. Políticas de expansão da educação superior no Brasil: 1995-2010. *Revista Brasileira de Educação*, v. 20, n. 60, p. 31-50, jan.-mar. 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTÍN-ALCÁZAR, F., ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MATTOS, P. L. C. L. Réplica: conservadorismo nas universidades federais: o outro lado da resistência à mudança. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 201-206, jun. 2004.

MEC. Ministério da Educação. *Sistema e-MEC*. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/emec/nova>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

MELLO, S. P. T. de; SILVA, F. M. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: Anpad, 2013. p. 1-15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf>. Acesso em: 2 maio 2018.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013.

MOURA, A. L. N. de. *Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional*. 2014. 360 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.

OCDE. Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo: relatório da OCDE: Brasil 2010: Governo Federal*. Título original: OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010: Federal Government. Tradução: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasil. Paris: OCDE, 2010.

OLIVEIRA FILHO, A. *Política de gestão de pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior: uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho*. 2012. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

OLIVEN, A. C. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (Coord.). *A educação superior no Brasil*. Brasília: Capes, 2002. p. 24-38.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PAIVA, C. H. A. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). *História*, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 775-796, 2009.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. As competências gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. *Cadernos Ebape.Br*, Rio de Janeiro, v. 9, p. 627-647, jul. 2011.

PESSOA, M. N. M. *Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard*. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROMANO, J. M. T. *Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: multicaseos*. 2016. 320 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2016.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. *RAP- Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 151-174, jan./fev. 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *RSP - Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250, jul./set. 2009.

SOUZA, I. M. de. *Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento*. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TCU. Tribunal de Contas da União. *Relatório Contribuição do TCU para os governantes eleitos*. Brasília: TCU, 2014.

TERABE, C. P. A. R.; BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência e Tecnologia. In: ENANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Brasília: Anpad, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB1369.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2018.

TRIGUEIRO, M. G. S. Governo e gestão da educação superior. In: SOARES, M. S. A. (Coord.). *A educação superior no Brasil*. Brasília: Capes, 2002. p. 130-157.

TRUSS, C. Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration Review* v. 86, n. 4, p. 1071-1088, 2008.

UFCG. Universidade Federal de Campina Grande. *Regimento Geral*. Disponível em: <<https://portal.ufcg.edu.br/legislacao/78-regimento-geral-da-ufcg.html>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFFS. Universidade Federal da Fronteira Sul. *Regimento Geral*. Disponível em: <[file:///C:/Users/ANACRI~1/AppData/Local/Temp/REGIMENTO%20GERAL%20da%20UFFS%20-%20Res.%203-2016-CONSUNI%20\(1.03.2016\).pdf](file:///C:/Users/ANACRI~1/AppData/Local/Temp/REGIMENTO%20GERAL%20da%20UFFS%20-%20Res.%203-2016-CONSUNI%20(1.03.2016).pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFG. Universidade Federal de Goiás. *Regimento Geral*. Disponível em: <<https://www.ufg.br/up/1/o/RESOLUCAO-3CO-01-2015.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFMA. Universidade Federal do Maranhão. *Regimento Geral*. Disponível em: <<http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/sFiiLxJ9jWxmDux.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFPA. Universidade Federal do Pará. *Regimento Geral*. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/images/docs/regimento_geral.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. *Estatuto e Regimento Geral*. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/institutodeartes/wp-content/uploads/2018/03/Estatuto-e-Regimento-Geral-da-UFRGS.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro. *Regimento Geral*. Disponível em: <https://www.iq.ufrj.br/arquivos/2014/08/Regimento_Geral_1970_atualizado.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFRR. Universidade Federal de Roraima. *Regimento Geral*. Disponível em: <<http://ufrr.br/2015-07-23-18-30-35>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFTM. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. *Regimento Geral*. Disponível em: <<http://uftm.edu.br/proplan/regulamentacao-e-normatizacao/regimento-geral>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UNB. Universidade de Brasília. *Estatuto e Regimento Geral*. Disponível em: <https://www.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/regimento_estatuto_unb.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2019.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VASCONCELOS, I. F. G. de; MASCARENHAS, A. O.; PROTIL, R. M. Paradoxos culturais na gestão de pessoas: cultura e contexto em uma cooperativa agroindustrial. *RAE-eletrônica*, v.

3, n. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482004000100012>>. Acesso em: 9 maio 2018.

VASCONCELOS, I. F. G. de; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS; F. C. de. Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol5-num1-2006/gestao-paradoxo-passado-versus-futuro-visao-transformacional-gestao-pe>>. Acesso em: 12 maio 2018.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 181-200, jun. 2004.

ZWICK, E. *et al.* Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. *Cadernos Ebape.Br*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 284-301, jun. 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A. Pró-reitorias: denominações e quantidades

Nomes e quantidades					
Ações Afirmativas e Assistência Estudantil	1	Extensão	27	Pesquisa e Extensão	1
Administração	38	Extensão e Ações Comunitárias	1	Pesquisa e Inovação	3
Administração e Finanças	5	Extensão e Assuntos Comunitários	3	Pesquisa e Pós-Graduação	27
Administração e Infraestrutura	4	Extensão e Assuntos Estudantis	1	Pesquisa e Pós-Graduação e Inovação	1
Administração, Gestão e Infraestrutura	1	Extensão e Cultura	19	Pesquisa, Criação e Inovação	1
Assistência e Promoção ao Estudante	1	Extensão, Arte e Cultura	1	Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação	5
Assistência Estudantil	4	Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis	1	Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica	1
Assistência Estudantil e Educação Inclusiva	1	Extensão, Cultura e Empreendedorismo	1	Pesquisa, Pós-Graduação, Criação e Inovação	1
Assuntos Acadêmicos	1	Extensão, Cultura e Esporte	1	Pessoal	2
Assuntos Administrativos	1	Gestão Acadêmica	1	Planejamento	19
Assuntos Comunitários	3	Gestão Administrativa	1	Planejamento e Administração	6
Assuntos Comunitários e Estudantis	6	Gestão Administrativo-Financeira	1	Planejamento e Coordenação Geral	1
Assuntos Comunitários e Políticas Afirmativas	1	Gestão com Pessoas	2	Planejamento e Desenvolvimento	6
Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação	1	Gestão da Informação e da Comunicação	1	Planejamento e Desenvolvimento Institucional	7
Assuntos Estudantis	27	Gestão de Pessoas	32	Planejamento e Gestão	1
Assuntos Estudantis e Cidadania	1	Gestão de Pessoas e do Trabalho	1	Planejamento e Infraestrutura	1
Assuntos Estudantis e Comunitários	3	Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida	1	Planejamento e Orçamento	5
Assuntos Estudantis e Extensão	1	Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	4	Planejamento Institucional	1
Assuntos Financeiros	1	Gestão e Finanças	1	Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional	1
Avaliação e Planejamento	1	Gestão e Governança	1	Planejamento, Orçamento e Finanças	5
Avaliação Institucional e Planejamento	1	Gestão e Orçamento	1	Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis	1
Cooperação e Relações Interinstitucionais	1	Gestão Estudantil	1	Políticas Afirmativas e Estudantis	1
Coordenação Acadêmica	1	Gestão Estudantil e Inclusão	1	Políticas Estudantis	1
Cultura	2	Gestão Institucional	1	Pós-Graduação	11
Cultura e Assuntos Comunitários	1	Graduação	38	Pós-Graduação e Pesquisa	8
Cultura, Comunidade e Extensão	1	Graduação e Ações Afirmativas	1	Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação	3
Cultura, Esporte e Vivência	1	Graduação e Educação Profissional	2	Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação Tecnológica	1
Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis	1	Informação e Tecnologia da Informação	1	Pró-Pessoas	1
Desenvolvimento de Pessoas	1	Infraestrutura	3	Recursos Humanos	3
Desenvolvimento e Gestão de Pessoas	3	Infraestrutura e Gestão	1	Relações Empresariais e Comunitárias	1
Ensino	9	Infraestrutura e Logística	1	Relações Institucionais	1
Ensino de Graduação	9	Inovação Tecnológica	1	Relações Institucionais e Internacionais	1
Ensino de Pós-Graduação	2	Internacional	1	Relações Internacionais	1
Ensino e Graduação	2	International Office	1	Sustentabilidade e Integração Social	1
Estudantil	1	Pesquisa	11	Tecnologia de Informação e Comunicação	1
Total = 435					

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

APÊNDICE B. Universidades federais brasileiras: total de unidades pesquisadas

INSTITUIÇÃO	PRÓ-REITORIAS	UN ACADÊMICAS	UN APOIO
UN FED DO PARÁ - UFPA	7	21	5
FUND UN DO AMAZONAS - UFAM	7	18	5
FUND UN FED DO TOCANTINS - UFT	7	1	4
FUND UN FED DO ACRE - UFAC	7	6	5
FUND UN FED DE RONDÔNIA - UNIR	5	5	4
FUND UN FED DO AMAPÁ - UNIFAP	8	5	4
UN FED DE RORAIMA - UFRR	7	12	6
UN FED RURAL DA AMAZÔNIA - UFRA	7	4	4
UN FED DO OESTE DO PARÁ - UFOPA	7	7	3
UN FED DO SUL E SUDESTE DO PARÁ - UNIFESSPA	5	7	4
UN FED DE PERNAMBUCO - UFPE	8	10	10
UN FED DA PARAÍBA - UFPB	8	13	7
UN FED DO CEARÁ - UFC	7	13	5
UN FED DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN	8	8	6
UN FED DA BAHIA - UFBA	8	32	7
FUND UN FED DO MARANHÃO - UFMA	6	6	5
UN FED DE ALAGOAS - UFAL	6	23	5
FUND UN FED DO PIAUÍ - UFPI	7	6	5
FUND UN FED DE SERGIPE - UFS	7	6	6
UN FED DE CAMPINA GRANDE - UFCG	5	11	5
UN FED RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE	6	2	5
UN FED DO RECÔNCAVO DA BAHIA - UFRB	7	2	5
UN FED RURAL DO SEMI-ÁRIDO - UFERSA	7	5	5
FUND UN FED DO VALE DO SÃO FRANCISCO - UNIVASF	6	3	4
UN DA INT INTERN DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA - UNILAB	7	6	4
UN FED DO OESTE DA BAHIA - UFOB	7	3	4
UN FED DO SUL DA BAHIA - UFSB	5	2	3
UN FED DO CARIRI - UFCA	8	3	3
FUND UN DE BRASÍLIA - UNB	8	26	10
UN FED DE GOIÁS - UFG	7	28	5
FUND UN FED DE MATO GROSSO - UFMT	7	20	7
FUND UN FED DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS	7	16	5
FUND UN FED DA GRANDE DOURADOS - UFGD	7	12	5
UN FED DO RIO DE JANEIRO - UFRJ	7	38	8
UN FED DE MINAS GERAIS - UFMG	8	19	8
UN FED FLUMINENSE - UFF	7	30	5
UN FED DE SÃO PAULO - UNIFESP	7	2	4
UN FED DE UBERLÂNDIA - UFU	6	21	9
UN FED DO ESPÍRITO SANTO - UFES	7	10	5
UN FED DE VIÇOSA - UFV	7	4	5
UN FED DE JUIZ DE FORA - UFJF	8	19	5
UN FED DO EST DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO	7	24	3
UN FED RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ	7	12	3
UN FED DO TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM	7	6	4
FUND UN FED DE SÃO CARLOS - UFSCAR	7	3	4
UN FED DE OURO PRETO - UFOP	6	9	5
UN FED VALES JEQUITINHONHA E MUCURI - UFVJM	7	11	4
FUND UN FED DO ABC - UFABC	7	2	5
UN FED DE SÃO JOAO DEL-REI - UFSJ	7	20	4
UN FED DE LAVRAS - UFPA	8	23	6
UN FED DE ITAJUBÁ - UNIFEI	5	8	4
UN FED DE ALFENAS - UNIFAL/MG	7	9	5
UN FED DO PARANÁ - UFPR	7	14	5
UN FED DE SANTA CATARINA - UFSC	7	11	5
UN FED DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS	8	27	5
UN FED DE SANTA MARIA - UFSM	8	7	5
UN TECNOLÓGICA FED DO PARANÁ - UTFPR	4	1	3
UN FED DE PELOTAS - UFPEL	8	22	5
UN FED DO RIO GRANDE - FURG	7	14	5
FUND UN FED DO PAMPA - UNIPAMPA	7	1	5
UN FED DA FRONTEIRA SUL - UFFS	7	1	3
FUND UN FED DE CIÊNC SAÚDE PORTO ALEGRE - UFCSPA	6	1	3
UN FED DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA - UNILA	8	4	3
Total	435	715	313 ¹

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

¹Inclui somente as categorias finais da pesquisa: biblioteca central, centro de TI, editora, museu e ouvidoria.

APÊNDICE C. Questionário para gestores de unidades

Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para cargo de gestor(a) de unidade

Seja bem-vindo(a)!

A pesquisa concentra-se nas competências de gestores das universidades federais, buscando alternativas para valorizá-las e aumentar a eficácia gerencial desses agentes no exercício de suas funções. O principal objetivo é elaborar um documento com orientações sobre gestão por competências para cargos de pró-reitor e gestor de unidade nas universidades. Como benefício do estudo, vislumbram-se reconhecimento e melhor aproveitamento das competências individuais dos servidores, o que reflete de forma positiva no âmbito profissional, no plano pessoal e na busca por eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos. O questionário contém 27 perguntas e, em média, são gastos apenas 10 minutos para responder às questões. O período de respostas por meio eletrônico é de 8 a 30 de abril de 2019. Para ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e saber mais sobre a pesquisa acesse: <https://forms.gle/8Bp49A68XCAMeML6>. Vamos em frente? Comece, por favor, indicando sua opção de participar da pesquisa.

*Obrigatório

Li o TCLE e as informações sobre a pesquisa, concordo e aceito participar

Não aceito participar

Nas perguntas seguintes, assinale a opção que corresponda a seu perfil em relação a:

1. Gênero de nascimento *

Feminino

Masculino

2. Faixa etária *

Até 30 anos

De 31 a 40 anos

De 41 a 50 anos

De 51 a 60 anos

De 61 a 70 anos

3. Categoria funcional *

Docente

Técnico-administrativa

4. Tipo de unidade onde é gestor(a) *

Acadêmica

Não acadêmica (administrativa, complementar, suplementar, especial, de apoio etc)

5. Maior grau de instrução concluído *

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Pós-doutorado

6. Área de graduação *

Ciências Exatas e da Terra

Ciências Biológicas

Engenharias

Ciências da Saúde

Ciências Agrárias

Ciências Sociais Aplicadas

Ciências Humanas

Linguística, Letras e Artes

7. Área de pós-graduação *

Ciências Exatas e da Terra

Ciências Biológicas

Engenharias

Ciências da Saúde

Ciências Agrárias

Ciências Sociais Aplicadas

Ciências Humanas

Linguística, Letras e Artes

Não tenho pós-graduação

8. Formação em gestão *

Tenho algum tipo de formação nessa área

Não tenho formação alguma nessa área

9. Tempo de serviço na universidade *

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

Mais de 10 anos

10. Tempo de experiência em gestão *

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

Mais de 10 anos

11. Forma como foi feita sua escolha para ser gestor(a) de unidade *

Eleição

Indicação

12. Busca por capacitação gerencial *

Frequentemente, por iniciativa própria

Frequentemente, quando oferecido

Raramente

13. Forma preferida de aprendizagem *

Cursos, seminários, workshops, entre outros, presenciais

Cursos, seminários, workshops, entre outros, a distância

Estudo individual em livros, manuais, apostilas, vídeos, entre outros

Nas perguntas seguintes, assinale a opção que indique o/a:

14. Sua universidade *

15. Condução da política de gestão estratégica de pessoas na universidade *

Essa política é formalizada e plenamente executada

Essa política é formalizada e parcialmente executada

Essa política é formalizada, mas não é executada

Essa política não é formalizada na universidade

Não tenho conhecimento sobre essa política

16. Ordem de importância de aspectos que interferem na indicação de gestores de unidades (além do atendimento da regulamentação da universidade) *

Indicação política, afinidade do reitor, análise de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes)

Indicação política, análise de competências, afinidade do reitor

Afinidade do reitor, indicação política, análise de competências

Afinidade do reitor, análise de competências, indicação política

Análise de competências, afinidade do reitor, indicação política

Análise de competências, indicação política, afinidade do reitor

17. Oferta, pela universidade, de capacitação gerencial específica para gestores de unidades *

Há oferta de capacitação inicial

Há oferta de capacitação inicial e continuada

Não há oferta de capacitação para gestores de unidades

18. Avaliação formal de desempenho dos gestores de unidades *

É feita com base nos objetivos da função

É feita sem considerar os objetivos da função

Não é feita avaliação formal de desempenho dos gestores de unidades

19. Estabelecimento de competências gerenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias aos gestores de unidades *

Estão formalmente definidas e adequadas aos objetivos da função

Estão formalmente definidas, mas não totalmente adequadas aos objetivos da função

Não estão formalmente definidas

Não tenho conhecimento

Avalie os aspectos a seguir e atribua notas, sendo 1 = muito baixo e 5 = muito alto.

20. Seu conhecimento sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

21. Importância da capacitação específica para gestores de unidades *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

22. Seu nível de preparação para ser gestor(a) público(a) *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

23. Seu desempenho como gestor(a) público(a), com base nos objetivos de sua função *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

24. Desempenho dos demais gestores de unidades de sua universidade, com base nos objetivos das respectivas funções *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

Avalie os aspectos a seguir e atribua notas, sendo 1 = muito baixo e 5 = muito alto

25. Grau de IMPORTÂNCIA das competências seguintes para as suas funções de gestor(a) de unidade *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

Articulação

Autocontrole

Comunicação eficaz

Construção e gerenciamento de equipes

Defesa do interesse público

Ética

Inovação

Liderança inspiradora

Orientação por resultados

Planejamento

Relacionamento interpessoal

Visão sistêmica

26. SEU grau de DOMÍNIO dessas mesmas competências *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

Articulação

Autocontrole

Comunicação eficaz

Construção e gerenciamento de equipes

Defesa do interesse público

Ética

Inovação

Liderança inspiradora

Orientação por resultados

Planejamento

Relacionamento interpessoal

Visão sistêmica

27. Grau mínimo de DOMÍNIO DESEJÁVEL, para a universidade, dessas competências entre os gestores de unidades *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

Articulação

Autocontrole

Comunicação eficaz

Construção e gerenciamento de equipes

Defesa do interesse público

Ética

Inovação

Liderança inspiradora

Orientação por resultados

Planejamento

Relacionamento interpessoal

Visão sistêmica

Agradecemos, mais uma vez, pela sua valiosa participação!

APÊNDICE D. Questionário para pró-reitores

Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para cargo de pró-reitor

Seja bem-vindo(a)!

A pesquisa concentra-se nas competências de gestores das universidades federais, buscando alternativas para valorizá-las e aumentar a eficácia gerencial desses agentes no exercício de suas funções. O principal objetivo é elaborar um documento com orientações sobre gestão por competências para cargos de pró-reitor e gestor de unidade nas universidades. Como benefício do estudo, vislumbram-se reconhecimento e melhor aproveitamento das competências individuais dos servidores, o que reflete de forma positiva no âmbito profissional, no plano pessoal e na busca por eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos. O questionário contém 25 perguntas e, em média, são gastos apenas 10 minutos para responder às questões. O período de respostas por meio eletrônico é de 8 a 30 de abril de 2019. Para ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e saber mais sobre a pesquisa acesse: <https://forms.gle/7SfaoD36QVEkVWKg9>. Vamos em frente? Comece, por favor, indicando sua opção de participar da pesquisa.

*Obrigatório

Li o TCLE e as informações sobre a pesquisa, concordo e aceito participar

Não aceito participar

Nas perguntas seguintes, assinale a opção que corresponda a seu perfil em relação a:

1. Gênero de nascimento *

Feminino

Masculino

2. Faixa etária *

Até 30 anos

De 31 a 40 anos

De 41 a 50 anos

De 51 a 60 anos

De 61 a 70 anos

3. Categoria funcional *

Docente

Técnico-administrativa

4. Maior grau de instrução concluído *

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Pós-doutorado

5. Área de graduação *

Ciências Exatas e da Terra

Ciências Biológicas

Engenharias

Ciências da Saúde

Ciências Agrárias

Ciências Sociais Aplicadas

Ciências Humanas

Linguística, Letras e Artes

6. Área de pós-graduação *

Ciências Exatas e da Terra

Ciências Biológicas

Engenharias

Ciências da Saúde

Ciências Agrárias

Ciências Sociais Aplicadas

Ciências Humanas

Linguística, Letras e Artes

Não tenho pós-graduação

7. Formação em gestão *

Tenho algum tipo de formação nessa área

Não tenho formação alguma nessa área

8. Tempo de serviço na universidade *

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

Mais de 10 anos

9. Tempo de experiência em gestão *

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

Mais de 10 anos

10. Busca por capacitação gerencial *

Frequentemente, por iniciativa própria

Frequentemente, quando oferecido

Raramente

11. Forma preferida de aprendizagem *

Cursos , seminários, workshops, entre outros, presenciais

Cursos , seminários, workshops, entre outros, a distância

Estudo individual em livros, manuais, apostilas, vídeos, entre outros

Nas perguntas seguintes, assinale a opção que indique o/a:

12. Localização geográfica da sua universidade *

Norte

Nordeste

Centro-Oeste

Sudeste

Sul

13. Condução da política de gestão estratégica de pessoas na universidade *

Essa política é formalizada e plenamente executada

Essa política é formalizada e parcialmente executada

Essa política é formalizada, mas não é executada

Essa política não é formalizada na universidade

Não tenho conhecimento sobre essa política

14. Ordem de importância de aspectos que interferem na escolha de pró-reitores (além do atendimento da regulamentação da universidade) *

Indicação política, afinidade do reitor, análise de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes)

Indicação política, análise de competências, afinidade do reitor

Afinidade do reitor, indicação política, análise de competências

Afinidade do reitor, análise de competências, indicação política

Análise de competências, afinidade do reitor, indicação política

Análise de competências, indicação política, afinidade do reitor

15. Oferta, pela universidade, de capacitação gerencial específica para pró-reitores *

Há oferta de capacitação inicial

Há oferta de capacitação inicial e continuada

Não há oferta de capacitação para pró-reitores

16. Avaliação formal de desempenho dos pró-reitores *

É feita com base nos objetivos da função

É feita sem considerar os objetivos da função

Não é feita avaliação formal de desempenho dos pró-reitores

17. Estabelecimento de competências gerenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias aos pró-reitores *

Estão formalmente definidas e adequadas aos objetivos da função

Estão formalmente definidas, mas não totalmente adequadas aos objetivos da função

Não estão formalmente definidas

Não tenho conhecimento

Avalie os aspectos a seguir e atribua notas, sendo 1 = muito baixo e 5 = muito alto.

18. Seu conhecimento sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

19. Importância da capacitação específica para pró-reitores *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

20. Seu nível de preparação para ser gestor público *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

21. Seu desempenho como gestor público, com base nos objetivos de sua função *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

22. Desempenho dos demais pró-reitores de sua universidade, com base nos objetivos das respectivas funções *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

Avalie os aspectos a seguir e atribua notas, sendo 1 = muito baixo e 5 = muito alto.

23. Grau de IMPORTÂNCIA das competências seguintes para as suas funções de pró-reitor *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

Articulação

Autocontrole

Comunicação eficaz

Construção e gerenciamento de equipes

Defesa do interesse público

Ética

Inovação

Liderança inspiradora

Orientação por resultados

Planejamento

Relacionamento interpessoal

Visão sistêmica

24. SEU grau de DOMÍNIO dessas mesmas competências *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

Articulação

Autocontrole

Comunicação eficaz

Construção e gerenciamento de equipes

Defesa do interesse público

Ética

Inovação

Liderança inspiradora

Orientação por resultados

Planejamento

Relacionamento interpessoal

Visão sistêmica

25. Grau mínimo de DOMÍNIO DESEJÁVEL, para a universidade, dessas competências entre os pró-reitores *

1 2 3 4 5 Não sei avaliar

Articulação

Autocontrole

Comunicação eficaz

Construção e gerenciamento de equipes

Defesa do interesse público

Ética

Inovação

Liderança inspiradora

Orientação por resultados

Planejamento

Relacionamento interpessoal

Visão sistêmica

Agradecemos, mais uma vez, pela sua valiosa participação!

APÊNDICE E. TCLE para questionários

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

A pesquisa “Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de pró-reitor e gestor de unidade” é desenvolvida no Mestrado Profissional em Administração Pública/Universidade Federal de Goiás (Profiap/UFG) sob responsabilidade da mestrande e pesquisadora Ana Cristina Pinheiro Machado e orientação da Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza. Sua participação neste estudo é voluntária, não existe qualquer tipo de premiação ou remuneração, tampouco penalização se não concordar em participar. Esclarece-se que é direito do participante, garantido em lei, pleitear indenização como forma de reparar danos imediatos ou futuros decorrentes da participação na pesquisa. Não foram detectados possíveis danos físicos, psíquicos, morais, intelectuais, sociais, culturais ou espirituais para os participantes deste estudo. Considerando-se, no entanto, a possibilidade de haver algum inconveniente ou desconforto em responder determinadas questões, o questionário trata apenas da prática profissional do participante. O questionário foi submetido a pré-teste com um grupo formado por gestores universitários públicos e um profissional da área de psicologia, além de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da UFG (Parecer nº 3.229.807, CAAE 04306818.7.0000.5083). Não há identificação alguma do participante, nem mesmo coleta de endereços eletrônicos no retorno das respostas, sendo também garantido o sigilo das fontes fornecedoras dos dados na publicação dos resultados do estudo. Esclarece-se que em média são gastos 10 minutos para responder às questões, sendo que o período de coleta dos dados por meio eletrônico é de 8 a 30 de abril de 2019, estimando-se para junho deste ano a conclusão da pesquisa. Dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável, via e-mail (cristinamachado@ufg.br) e sob forma de ligação a cobrar, através do seguinte contato telefônico (62) 3515-2215. Se persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, também é possível fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62) 3521-1215.

Mais sobre a pesquisa:

Trata-se de um estudo de campo, qualitativo, de caráter exploratório e aplicado. O trabalho foca na questão específica das competências gerenciais para pró-reitores e gestores de unidades das universidades federais brasileiras, buscando alternativas para aumentar a eficácia gerencial desses agentes no exercício de suas funções. Dada a característica prática de um mestrado profissional, acredita-se na relevância desta pesquisa, que terá como resultado final um instrumento que contribua para o preenchimento de lacunas nas competências de gestores de alto nível hierárquico das universidades federais. O principal objetivo do estudo é elaborar um guia com orientações sobre gestão por competências para esses cargos, contento requisitos e orientações para alcançar as competências necessárias à atuação profissional, material este que ao final do estudo será compartilhado com todas as universidades federais do Brasil. Como benefício deste estudo vislumbra-se o melhor aproveitamento e a valorização das competências individuais que refletem de forma positiva no âmbito profissional e no plano pessoal, com a possibilidade de auxiliar na busca por eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e impacto positivo em todo o ambiente acadêmico, seja no ensino, na pesquisa ou na extensão. Também se almeja, com este trabalho, colaborar para o aprofundamento dos estudos sobre a gestão de pessoas na administração pública federal.

Voltar para o questionário

<https://forms.gle/x5QUPPs7fJAvNQ519>

APÊNDICE F. TCLE para entrevista SGP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/PROFIAP

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE
ENTREVISTA - SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS GOVERNO FEDERAL**

Você está sendo convidado a participar, como voluntário, da pesquisa intitulada “Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de nível estratégico”. Meu nome é Ana Cristina Pinheiro Machado, sou a pesquisadora responsável e minha área de atuação é Administração Pública. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence à pesquisadora responsável. Ressalta-se que não haverá qualquer tipo de premiação ou remuneração por participar, assim como você não será penalizado de forma alguma em caso de recusa ou de retirada de consentimento a qualquer momento.

Dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pessoalmente pela pesquisadora responsável e também via e-mail (cristinamachado@ufg.br; cristinamachado2013@gmail.com) ou por contato telefônico, inclusive sob forma de ligação a cobrar, se necessário, pelo número (62) 35152215. Se persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, ao qual a pesquisa foi submetida a apreciação, pelo telefone (62) 3521-1215.

Esclarece-se que é direito do participante, garantido em lei, pleitear indenização como forma de reparar danos imediatos ou futuros decorrentes da participação na pesquisa. Não foram detectados possíveis danos físicos, psíquicos, morais, intelectuais, sociais, culturais ou espirituais para os participantes deste estudo, considerando-se, no entanto, a possibilidade de haver riscos mínimos, inerentes a qualquer pesquisa, como o desconforto em responder determinadas questões. Assim, como forma de minimizar possíveis inconvenientes da entrevista, esta trata apenas de questões relativas à prática profissional do participante, excluindo-se ambiguidades ou questões pessoais, assim como é garantida ao participante a liberdade de se recusar a responder questões que possam lhe causar algum tipo de desconforto durante a entrevista. Garante-se que a pesquisa será utilizada para fins acadêmicos e que não haverá registro fotográfico, bem como publicação de imagem, voz e nome do entrevistado, uma vez que não é do interesse da pesquisa a identificação do participante.

Informações importantes sobre a pesquisa:

A pesquisa "Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de nível estratégico" é um estudo de campo, qualitativo, de caráter exploratório e aplicado. O trabalho foca na questão específica das competências gerenciais de gestores públicos de alto escalão das 63 universidades federais brasileiras, buscando alternativas para aumentar a eficácia gerencial desses agentes no exercício de suas funções. Neste estudo, dentro dos procedimentos para obtenção dos dados usam-se as seguintes técnicas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação direta intensiva (entrevista/observação) e aplicação de questionários on-line. Dada a característica prática de um mestrado profissional, acredita-se na relevância desta pesquisa, que terá como resultado final um instrumento que contribua para o aprimoramento das competências de gestores de alto nível hierárquico das universidades federais. O principal objetivo do estudo é elaborar uma cartilha explicativa com orientações sobre gestão por competências para esses cargos de alto

Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade Federal de Goiás
Rua Muzari, s/n - Setor Conde dos Arcoz CEP: 74968755 - Aparecida de Goiânia, Goiás - Brasil
(62) 3209-6550 / (62) 3209-6551

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/PROFIAP

nível hierárquico, contento requisitos e orientações para alcançar as competências necessárias à atuação profissional, cartilha esta que ao final do estudo será compartilhada com todas as universidades federais do Brasil. Como benefício deste estudo vislumbra-se o melhor aproveitamento e a valorização das competências individuais que refletem de forma positiva no âmbito profissional e no plano pessoal, com a possibilidade de auxiliar na busca por eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e impacto positivo em todo o ambiente acadêmico, seja no ensino, na pesquisa ou na extensão. Também se almeja, com este trabalho, colaborar para o aprofundamento dos estudos sobre a gestão de pessoas na administração pública federal.

Consentimento de participação na pesquisa:

Eu, Carla Eduardo Penante d'Araújo Uha....., inscrito sob o RG/CPF.....3276956 SP-16....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado "Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de nível estratégico", sob responsabilidade da pesquisadora Ana Cristina Pinheiro Machado. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora responsável sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Brasília, 29 de maio..... de 2019.....



Assinatura por extenso do participante

Assinatura por extenso da pesquisadora responsável

APÊNDICE G. Quadro geral de respostas dos questionários – seções 1 a 3

		Gestor unidade		Pró-reitor		Geral	
		166	%	114	%	280	%
1. Gênero	Masculino	87	52,4	68	59,6	155	55,36
	Feminino	79	47,6	46	40,4	125	44,64
2. Faixa etária	Até 30 anos	6	3,6	3	2,6	9	3,21
	De 31 a 40 anos	52	31,3	31	27,2	83	29,64
	De 41 a 50 anos	56	33,7	38	33,3	94	33,57
	De 51 a 60 anos	43	25,9	34	29,8	77	27,50
	De 61 a 70 anos	9	5,4	8	7	17	6,07
3. Categoria	Docente	101	60,8	69	60,5	170	60,71
	Técnico-administrativa	65	39,2	45	39,5	110	39,29
4. Tipo de unidade	Acadêmica	106	63,9			106	37,86
	Não acadêmica	60	36,1			60	21,43
5. Instrução	Graduação	6	3,6	4	3,5	10	3,57
	Especialização	33	19,9	20	17,5	53	18,93
	Mestrado	26	15,7	23	20,2	49	17,50
	Doutorado	76	45,8	52	45,6	128	45,71
	Pós-doutorado	25	15,1	15	13,2	40	14,29
6. Graduação	Ciências Exatas e da Terra	31	18,7	9	7,9	40	14,29
	Ciências Biológicas	9	5,4	4	3,5	13	4,64
	Engenharias	7	4,2	8	7	15	5,36
	Ciências da Saúde	15	9,0	11	9,6	26	9,29
	Ciências Agrárias	9	5,4	9	7,9	18	6,43
	Ciências Sociais Aplicadas	56	33,7	48	42,1	104	37,14
	Ciências Humanas	30	18,1	21	18,4	51	18,21
	Linguística, Letras e Artes	9	5,4	4	3,5	13	4,64
7. Pós-graduação	Ciências Exatas e da Terra	26	15,7	8	7	34	12,14
	Ciências Biológicas	12	7,2	7	6,1	19	6,79
	Engenharias	16	9,6	11	9,6	27	9,64
	Ciências da Saúde	14	8,4	9	7,9	23	8,21
	Ciências Agrárias	7	4,2	7	6,1	14	5,00
	Ciências Sociais Aplicadas	48	28,9	46	40,4	94	33,57
	Ciências Humanas	29	17,5	22	19,3	51	18,21
	Linguística, Letras e Artes	8	4,8	1	0,9	9	3,21
8. Formação em gestão	Sem pós-graduação	6	3,6	3	2,6	9	3,21
	Tenho algum tipo	74	44,6	73	64	147	52,50
9. Tempo de serviço	Não tenho	92	55,4	41	36	133	47,50
	Menos de 1 ano	1	0,6	0	0	1	0,36
	De 1 a 5 anos	28	16,9	9	7,9	37	13,21
	De 6 a 10 anos	51	30,7	30	26,3	81	28,93
	Mais de 10 anos	86	51,8	75	65,8	161	57,50
10. Experiência em gestão	Menos de 1 ano	11	6,6	1	0,9	12	4,29
	De 1 a 5 anos	70	42,2	33	28,9	103	36,79
	De 6 a 10 anos	48	28,9	32	28,1	80	28,57
	Mais de 10 anos	37	22,3	48	42,1	85	30,36
11. Forma de escolha	Eleição	102	61,4			102	36,43
	Indicação	64	38,6			64	22,86
12. Busca/capacitação gerencial	Frequentemente, iniciativa própria	94	56,6	63	55,3	157	56,07
	Frequentemente, quando oferecido	38	22,9	30	26,3	68	24,29
	Raramente	34	20,5	21	18,4	55	19,64
13. Aprendizagem	Cursos, seminários...presenciais	94	56,6	72	63,2	166	59,29
	Cursos, seminários... a distância	31	18,7	12	10,5	43	15,36
	Estudo individual	41	24,7	30	26,3	71	25,36
14. Localização	Norte	30	18 ¹ ou 23 ²	14	12 ou 21	44	15,71 ou 22,33
	Nordeste	28	17 ou 11	33	29 ou 27	61	21,79 ou 16,44
	Centro-Oeste	28	17 ou 21	10	9 ou 28	38	13,57 ou 22,35
	Sudeste	43	26 ou 12	37	33 ou 28	80	28,57 ou 16,06
	Sul	37	22 ou 25	20	18 ou 26	57	20,36 ou 25,11
15. Gestão de pessoas	Formalizada e plenamente executada	25	15,1	26	22,8	51	18,21
	Formalizada e parcialmente executada	62	37,3	45	39,5	107	38,21
	Formalizada, mas não é executada	6	3,6	3	2,6	9	3,21
	Não é formalizada	26	15,7	28	24,6	54	19,29
	Não tenho conhecimento	47	28,3	12	10,5	59	21,07
16. Critérios/ordem	Indicação, afinidade, competências	23	13,9	19	16,7	42	15,00
	Indicação, competências, afinidade	8	4,8	4	3,5	12	4,29
	Afinidade, indicação, competências	24	14,5	9	7,9	33	11,79
	Afinidade, competências, indicação	27	16,3	31	27,2	58	20,71
	Competências, afinidade, indicação	54	32,5	40	35,1	94	33,57
	Competências, indicação, afinidade	30	18,1	11	9,6	41	14,64
17. Oferta/capacitação gerencial	Inicial	36	21,7	9	7,9	45	16,07
	Inicial e continuada	58	34,9	33	28,9	91	32,50

	Não há	72	43,4	72	63,2	144	51,43
18. Avaliação desempenho	É feita com base nos objetivos	50	30,1	39	34,2	89	31,79
	É feita sem considerar os objetivos	19	11,4	13	11,4	32	11,43
	Não é feita	97	58,4	62	54,4	159	56,79
19. Competências gerenciais	Definidas e adequadas aos objetivos	44	26,5	33	28,9	77	27,50
	Definidas, mas não totalmente adequadas	32	19,3	14	12,3	46	16,43
	Não estão formalmente definidas	63	38	61	53,5	124	44,29
	Não tenho conhecimento	27	16,3	6	5,3	33	11,79
20. Conhecimento PNDP	Muito baixo	38	22,8	10	8,8	48	17,14
	Baixo	20	12	13	11,4	33	11,79
	Médio	43	25,9	37	32,5	80	28,57
	Alto	21	12,6	25	21,9	46	16,43
	Muito alto	4	2,4	10	8,8	14	5,00
	NSA	40	24	19	16,7	59	21,07
21. Importância capacitação	Muito baixo	3	1,8	0	0	3	1,07
	Baixo	0	0	2	1,8	2	0,71
	Médio	17	10,2	11	9,6	28	10,00
	Alto	15	9	33	28,9	48	17,14
	Muito alto	129	77,7	67	58,8	196	70,00
	NSA	2	1,2	1	0,9	3	1,07
22. Nível preparação	Muito baixo	4	2,4	1	0,9	5	1,79
	Baixo	18	10,8	3	2,6	21	7,50
	Médio	57	34,3	36	31,6	93	33,21
	Alto	63	37,9	54	47,4	117	41,79
	Muito alto	21	12,6	19	16,7	40	14,29
	NSA	3	1,8	1	0,9	4	1,43
23. Próprio desempenho	Muito baixo	0	0	0	0	0	0,00
	Baixo	5	3	1	0,9	6	2,14
	Médio	31	18,6	13	11,4	44	15,71
	Alto	93	56	71	62,3	164	58,57
	Muito alto	33	19,8	24	21,1	57	20,36
	NSA	4	2,4	5	4,4	9	3,21
24. Desempenho pares	Muito baixo	1	0,6	1	0,9	2	0,71
	Baixo	12	7,2	3	2,6	15	5,36
	Médio	55	33,2	32	28,1	87	31,07
	Alto	63	37,9	55	48,2	118	42,14
	Muito alto	8	4,8	12	10,5	20	7,14
	NSA	27	16,2	11	9,6	38	13,57

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

¹Localização geográfica: % de respostas proporcional ao total de respostas.

²Localização geográfica: % de respostas proporcional ao total de questionários enviados para a região.

APÊNDICE H. Produto tecnológico

UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL: GUIA DE GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS PARA CARGOS DE PRÓ-REITOR E GESTOR DE UNIDADE

APRESENTAÇÃO

Este guia é fruto da pesquisa intitulada Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de pró-reitor e gestor de unidade, desenvolvida dentro do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública na Universidade Federal de Goiás (Profiap/UFG).

O estudo foi realizado entre os anos de 2018 e 2019 com a participação de pró-reitores e gestores de unidades de universidades federais de todas as regiões do país. Também foram buscadas na Secretaria de Gestão de Pessoas do governo federal (SGP), atualmente ligada ao Ministério da Economia, informações mais recentes a respeito da execução e do acompanhamento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto 5.707/2006.

Elaborada dentro de um contexto gerencialista, essa política é fortemente orientada por busca de resultados, profissionalização, estratégia, redução de custos, foco no atendimento à cidadania, eficácia e, sobretudo, efetividade das ações do Estado. A PNPD introduziu na esfera pública federal brasileira a gestão por competências, estratégia que procura suprir lacunas e adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos estratégicos das organizações.

Uma das diretrizes da PNPD é promover a capacitação gerencial do servidor e a sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento, e esse foi o ponto de partida do estudo. Com base nessa diretriz, organizou-se a ideia da investigação em torno de questões relativas à implementação da PNPD, com aprofundamento no tema da gestão por competências e nas competências gerenciais para os cargos pesquisados, com a consequente elaboração deste guia prático.

O guia apresenta um método para detectar lacunas de competências entre os pró-reitores e os gestores de unidades das universidades federais. O método é de fácil aplicação, buscando ajudar a simplificar e a instrumentalizar a gestão por competências para, assim, impulsionar a aplicação da estratégia que norteia a gestão de pessoas na administração pública federal brasileira.

Acredita-se que o alinhamento de competências aos propósitos organizacionais e o investimento em qualificação específica dos gestores universitários são mecanismos em potencial para incrementar o perfil profissional desses agentes estratégicos, contribuindo com o desenvolvimento institucional e a entrega de respostas cada vez mais rápidas e assertivas para as crescentes demandas da sociedade. No caso das universidades federais brasileiras, todo o

ambiente acadêmico, tanto no aspecto do ensino quanto na pesquisa e na extensão, pode ser positivamente impactado.

Por isso, o empenho em empreender o estudo que culminou com a confecção deste guia. O resultado da pesquisa volta agora para as universidades no intuito de contribuir para o avanço da gestão de pessoas, especialmente a gestão por competências, em nossas instituições.

Ana Cristina Pinheiro Machado – Mestranda
Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza – Orientadora

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências é uma estratégia que ganhou força no contexto gerencial, no fim do século XX, de início em ambientes privados, na busca por modelos de administração capazes de promover desenvolvimento sustentável e vantagem competitiva. A estratégia se apoia no esforço gerencial para mobilizar e alavancar competências fundamentais, com o intuito de possibilitar à organização uma *performance* diferenciada e superior às demais. O foco em competências permite à área de gestão de pessoas uma orientação mais correta de suas políticas, planos táticos e ações, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; CARBONE *et al.*, 2009).

O sistema é largamente adotado na administração pública europeia, como no Reino Unido, Bélgica, Finlândia, Holanda, Suécia, Estônia, França e Alemanha, além da Austrália, Canadá e Estados Unidos (CAPUANO, 2015; MOURA, 2014). Segundo avaliação da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE, 2010), a aplicação do modelo de gestão por competências no serviço público tem sido impulsionada por fatores como: o interesse dos governos em investir nas habilidades gerenciais de servidores públicos de alto escalão; a utilização das competências como ferramenta para gerir mudanças e flexibilizar o trabalho no serviço público; a utilização das competências para melhorar o planejamento, o recrutamento e a seleção da força de trabalho, buscando aquelas que são necessárias aos serviços públicos.

Na prática, a gestão por competências consiste primeiro na identificação das competências necessárias para que se concretizem os objetivos estratégicos da organização; em seguida, por meio de pesquisa, é feito o arrolamento das competências internas e são elaborados planos de desenvolvimento específicos e gerenciamento do conhecimento para minimizar as lacunas entre as competências existentes e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (ALCÂNTARA, 2015; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; GUIMARÃES, 2000). As competências são desenvolvidas e constantemente atualizadas por meio do contato do profissional com várias fontes de conhecimento, especialidades e experiências (MOURA, 2014).

A fase propulsora do processo é o diagnóstico ou mapeamento das competências. É nesse momento que se encontram algumas variações entre os autores, podendo ser utilizadas, entre outras técnicas, entrevistas, questionários, grupos focais, análises documentais. Para implantar a gestão por competências, cada organização pode escolher um caminho que seja mais adequado às suas necessidades e realidade, adotando um modelo de ação. Autores como

Chrispim e Torres (2014) e Romano (2016) afirmam ser possível a aplicação parcial da estratégia em certos processos de trabalho ou em segmentos da organização, de acordo com as necessidades e as capacidades da organização, como o que é proposto neste guia.

Embora a estratégia tenha sido introduzida na administração federal brasileira por meio da PNDP há mais de uma década, ainda se vislumbra um longo caminho antes da factual implementação da política e da efetiva execução da estratégia da gestão por competências nesse setor. Vários autores apontam dificuldades na adoção da gestão por competências no ambiente público e afirmam que na prática a PNDP ainda não conseguiu atingir em toda extensão as suas finalidades principais (ALCÂNTARA, 2015; BERGUE, 2010; CHRISPIM; TORRES, 2014; OLIVEIRA FILHO, 2012; PAES DE PAULA, 2005; ZWICK *et al.*, 2012).

No tocante às universidades federais, dados da SGP mostram que em 2018, entre aquelas que prestaram contas sobre gestão de pessoas e ações de capacitação de servidores, apenas 6% informaram ter implantado a gestão por competências. Especificamente entre pró-reitores e gestores de unidades, a pesquisa que originou este guia revelou que quase 50% dos participantes não tem formação alguma em gestão, enquanto mais da metade das universidades em que esses servidores trabalham não oferecem a capacitação gerencial específica, contrariando a orientação da PNDP.

O MÉTODO

As organizações podem adotar formas diferenciadas de medir lacunas de competências, o que oportuniza a criação de métodos específicos, como o que é apresentado neste guia. O método para implantação e acompanhamento de gestão por competências para pró-reitores e gestores de unidades das universidades federais brasileiras aqui proposto é composto por cinco etapas, descritas a seguir.

1) Identificação das funções relativas aos cargos de pró-reitor e gestor de unidade.

A gestão por competências tem base na definição dos objetivos estratégicos e nas funções relativas aos cargos existentes em cada organização. Para esta etapa, sugerem-se as funções para pró-reitor e gestor de unidade levantadas por meio da pesquisa já realizada nos documentos oficiais de universidades de todas as regiões do país (UFPA; UFRR; UFMA; UFCG; UNB; UFG; UFRJ; UFTM; UFRGS; UFFS, 2019).

Principais funções dos pró-reitores:

- a) Atuar como interlocutor institucional junto ao MEC.
- b) Representar a pró-reitoria em âmbito interno e externo à universidade.
- c) Formular diagnósticos dos problemas da universidade.
- d) Propor, coordenar, acompanhar e avaliar políticas e diretrizes na área específica de atuação da pró-reitoria.
- e) Assessorar a reitoria e as instâncias colegiadas em processos de deliberação.
- f) Executar as decisões dos órgãos colegiados superiores.
- g) Assinar convênios.
- h) Supervisionar atividades de unidades da área de atuação.
- i) Baixar atos normativos.
- j) Coordenar a elaboração de propostas orçamentárias e o gerenciamento da execução financeira.
- k) Administrar equipamentos e recursos.
- l) Apresentar relatórios de atividades.
- m) Convocar e presidir reuniões.
- n) Propor abertura de comissão de sindicância ou processo administrativo.
- o) Aplicar penalidades disciplinares.

Principais funções dos gestores de unidades:

- a) Representar a unidade dentro e fora da universidade, articulando-se com diversos escalões.
- b) Integrar conselhos superiores.
- c) Cumprir e fazer cumprir as disposições de estatutos e regimentos, bem como decisões superiores.
- d) Decidir sobre a organização interna, respeitados os estatutos e regimentos.
- e) Cumprir e fazer cumprir o que for decidido pelo Conselho Diretor.
- f) Promover a articulação de órgãos integrantes da unidade.
- g) Elaborar planos de gestão, propor diretrizes e ações.
- h) Prestar contas e elaborar relatórios de atividade.
- i) Planejar e administrar atividades e recursos humanos, orçamentários, financeiros e materiais sob sua responsabilidade.
- j) Assegurar a execução do regimento didático, em unidades acadêmicas.
- k) Convocar e presidir reuniões.
- l) Praticar atos de administração de pessoal.
- m) Expedir portarias, ordens de serviço, avisos e instruções.
- n) Propor ou determinar a abertura de sindicâncias e inquéritos.
- o) Aplicar penalidades disciplinares.

- 2) Identificação das competências necessárias aos ocupantes dos cargos de pró-reitor e gestor de unidade.

Como se viu, a fase propulsora do método é o diagnóstico ou mapeamento das competências, que pode ser feito de acordo com as especificidades, as necessidades e os objetivos de cada universidade. Aqui sugerem-se 12 competências gerenciais que mais se adequam a esses cargos, também levantadas por meio da pesquisa que deu origem a este guia.

Trata-se de uma lista composta basicamente por competências comportamentais, passíveis de ser requisitadas de gestores em várias posições de comando, independentemente do setor de atuação. Por exemplo, um pró-reitor de finanças ou de assuntos estudantis, um gestor de unidade acadêmica da área de Ciências da Saúde, de Linguística, Letras e Artes, ou de um gestor de unidade de apoio, administrativa, suplementar, complementar e outras denominações encontradas nas universidades.

Quadro 1. Competências gerenciais para pró-reitores e gestores de unidades

Nome da competência	Descrição da competência
Articulação	Capacidade de manter redes de suporte e cooperação com atores de dentro ou fora da organização para atingir objetivos comuns
Autocontrole	Capacidade de gerir adequadamente as próprias emoções, de acordo com o que cada situação exige
Comunicação eficaz	Capacidade de comunicar-se de forma transparente, clara, coerente, coesa e concisa
Construção e gerenciamento de equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de alto desempenho, com base nos objetivos estabelecidos e nas competências individuais
Defesa do interesse público	Capacidade de respeitar o princípio da superioridade dos interesses coletivos sobre os interesses individuais
Ética	Capacidade de agir segundo valores e princípios que norteiam o bom comportamento no ambiente profissional
Inovação	Capacidade de promover ambiente receptivo e ativo para construir novas soluções para os desafios organizacionais
Liderança inspiradora	Capacidade de influenciar positivamente as pessoas, engajando-as no alcance de objetivos institucionais e pessoais
Orientação por resultados	Capacidade de manter a própria atuação e a da equipe com foco na obtenção dos resultados esperados
Planejamento	Capacidade de definir objetivos, criar e organizar antecipadamente uma ação, desenvolvendo estratégias para atingir determinado objetivo.
Relacionamento interpessoal	Capacidade de relacionar-se de forma respeitosa, harmoniosa e tolerante, de forma a gerar confiança e produtividade no ambiente de trabalho
Visão sistêmica	Capacidade de enxergar a organização como um todo, identificando processos e o funcionamento de setores, além de entender a relação entre os ambientes interno e externo

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Alcântara (2015); Amaral (2006); Brasil (2012, 2019b); Campos (2007) e Pereira e Silva (2011).

3) Aplicação de questionários.

Nesta etapa o foco principal é que cada pró-reitor e gestor de unidade faça uma autoavaliação sobre a importância e o nível de domínio que possui em relação às competências dadas. O reitor da universidade informa o nível de domínio desejável dessas competências entre os pró-reitores e gestores de unidades. Esse parâmetro fornecido preferencialmente pelo gestor de mais alto grau hierárquico é importante para que, na medição das lacunas de competências, trabalhe-se com o que cada instituição espera de seus gerentes, e não com o mesmo grau máximo de domínio para todas as organizações.

Um modelo de questionário encontra-se no Anexo A, onde é possível observar a discriminação de outras questões que podem auxiliar na implantação e acompanhamento da estratégia de gestão por competência entre os gestores universitários. Por exemplo, área de formação, formação em gestão, experiência nesse setor, percepção sobre a política de gestão de pessoas na universidade e sobre busca e oferta de capacitação gerencial, entre outras.

4) Cálculo das médias.

No retorno dos questionários, em que os pró-reitores e gestores de unidades informam os próprios graus de importância e de domínio, e o reitor indica o domínio desejável das competências entre esses servidores, calculam-se as médias dos resultados.

Essas médias são usadas para o cálculo posterior das médias de lacunas de competências, como se procede em análises que representam a organização como um todo, ou mais de uma organização, segundo orientam Carbone *et al.* (2009) e Brasil (2016).

5) Cálculo das lacunas de competências.

O método para diagnosticar as lacunas de competências gerenciais entre os pró-reitores e gestores de unidades foi elaborado com referências em Leme (2011), que indica a utilização de pesos nos cálculos, e em Carbone *et al.* (2009) e Brasil (2016), que aplicam a escala máxima de medida do domínio para obter as lacunas de competências, conforme a fórmula:

$$L = I \times (5 - D)$$

Em que:

L = Lacuna de competência

I = Grau de importância

5 = Nível máximo da escala de domínio

D = Grau de domínio

(5 - D) = Lacuna máxima de domínio

Neste método aqui apresentado, o nível máximo da escala de domínio foi substituído pelo domínio desejável pela universidade, objetivando identificar as lacunas de competência de forma mais realista para a organização, de acordo com a percepção do gestor de mais alto grau hierárquico, o reitor. Assim, no modelo desenvolvido, a lacuna máxima de domínio foi substituída pelo que se designou lacuna de domínio desejável, calculada por:

$$L_d = (D_d - D)$$

Em que:

L_d = Lacuna de domínio desejável

D_d = Domínio desejável

D = Domínio

Prosseguindo com o método, após calculada a lacuna de domínio desejável, a lacuna de competência é calculada por:

$$L_c = I \times L_d$$

Em que:

L_c = Lacuna de competência

I = Grau de importância

L_d = Lacuna de domínio desejável

Tome-se, como exemplo, a medição de lacunas de três competências entre pró-reitores de uma universidade: capacidade de autocontrole, capacidade de inovação e capacidade de planejamento. Considere-se que, submetidas a avaliação pelos pró-reitores e reitores, essas competências tenham tido as seguintes médias:

Competência	Médias atribuídas nos questionários		
	Importância (I)	Domínio (D)	Domínio desejável (D_d)
Autocontrole	5	3	3
Inovação	4	5	4
Planejamento	2	2	4

Primeiro encontra-se a lacuna de domínio desejável, calculada por:

$$L_d = (D_d - D)$$

Tem-se, então:

Autocontrole: $L_d = 3 - 3 = 0$

Inovação: $L_d = 4 - 5 = -1$

Planejamento: $L_d = 4 - 2 = 2$

Prosseguindo com o método, após calculada a lacuna de domínio desejável, a lacuna de competência é calculada por:

$$L_c = I \times L_d$$

Tem-se, então:

Autocontrole: $L_c = 5 \times 0 = 0$

Inovação: $L_c = 4 \times (-1) = -4$

Planejamento: $L_c = 2 \times 2 = 4$

O cálculo mostra três situações diferentes: inovação com lacuna negativa, autocontrole com zero de lacuna e planejamento com lacuna positiva.

A literatura indica que quanto maior a lacuna, maior é a necessidade de elaboração de planos emergenciais de capacitação (BRASIL, 2016; CARBONE *et al.*, 2009). À medida que caem as lacunas, diminui a urgência de ações para supri-las, o que pode ser feito em médio ou longo prazo. O fato de uma competência não apresentar lacuna, ter lacuna muito baixa ou mesmo negativa – o que acontece quando o grau de domínio efetivo é maior que o desejável – não significa que a universidade não precisa investir nessa competência. Nesses casos, podem ser promovidas ações tanto para aprimorar as competências já adquiridas quanto para mantê-las, dependendo da realidade, das necessidades e do planejamento de cada instituição.

Medidas as lacunas e determinadas as ações de capacitação para suprir os lapsos detectados, faz-se, então, o acompanhamento da execução da estratégia de gestão por competências. Um ponto que deve ser observado é a permanência ou não de uma competência como necessária para a universidade em determinados momentos. Carbone *et al.* (2009) chamam a atenção para essa possibilidade de variação ao longo do tempo e ainda se referem àquelas que tendem a crescer no futuro, ou emergentes, às que podem perder importância em certas ocasiões, ou às que são transitórias, necessárias em momentos específicos. Como visto, as organizações podem escolher diferentes caminhos para identificar as competências necessárias para que se concretizem seus objetivos estratégicos.

Destaca-se que o desenvolvimento, a atualização ou a manutenção das competências gerenciais são feitos por meio do contato do profissional com várias fontes de conhecimento, especialidades e experiências – como cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos – e da avaliação dessas ações. Nos questionários respondidos por pró-reitores e gestores de unidades participantes da pesquisa que deu origem a este guia, a maioria indicou que prefere aprendizagem por meio de eventos, cursos, seminários, *workshops*, entre outros, na modalidade presencial – o que pode ser feito, inclusive, com a participação de servidores das próprias

universidades que estejam preparados para atuar como instrutores ou mediadores da aprendizagem.

A maioria dos participantes do estudo indicou ainda que na escolha ou indicação de pró-reitores e diretores de unidades universitárias as competências são tidas como elementos prioritários. No entanto, a pesquisa também mostrou que na maioria das universidades as competências gerenciais não estão formalmente definidas, ou estão definidas e não adequadas às atribuições dos gestores. Esse resultado está em conformidade com o que se vê de uma forma geral na administração pública federal brasileira: a dificuldade de implementação e plena execução da gestão por competências, em especial o mapeamento.

Como se viu, não existe uma única forma de colocar em prática a gestão por competências, e sim possibilidades de adequação à realidade e às necessidades de cada organização. O método customizado para detecção de lacunas entre gestores universitários aqui apresentado é uma possibilidade a mais. A elaboração desse método e a exposição de resultados já encontrados entre pró-reitores e gestores de unidades das universidades são tentativas de contribuir para que se reflita sobre a gestão de pessoas e que se busque executar de maneira mais efetiva a estratégia que está definida e vigora como norte para a administração pública federal brasileira.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, S. M. de. 2015. *Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: uma análise à luz da teoria do novo serviço público, do gerencialismo e do republicanismo*. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - UFLA, Lavras, 2015.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *RSP - Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.
- BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Guia da gestão da capacitação por competências*. Brasília: MPOG, 2012.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário. *Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação*. Brasília: CNJ, 2016.
- BRASIL. Portal do Servidor do Governo Federal. *Elaboração e Sistematização de Modelo de Competências e de Trilhas de Liderança para Gestores Públicos Federais: competências de liderança*. Disponível em: <<https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/competencias-de-lideranca>>. Acesso em: 8 abr. 2019.
- 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. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, 2007.
- CAPUANO, E. A. *Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil*. *RSP - Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, jul./set. 2015.
- CARBONE, P. P. *et al.* *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CHRISPIM, A. C. D.; TORRES, W. A capacitação e a gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento institucional da administração fazendária no âmbito da Receita Federal do Brasil. *Caderno de Finanças Públicas*, Brasília, n. 14, p. 5-68, dez. 2014.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

LEME, R. (Org). *Gestão por competências no setor público*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. Edição do Kindle.

MOURA, A. L. N. de. *Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional*. 2014. 360 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.

OCDE. Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo: relatório da OCDE: Brasil 2010: Governo Federal*. Título original: OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010: Federal Government. Tradução: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasil. Paris: OCDE, 2010.

OLIVEIRA FILHO, A. *Política de gestão de pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior: uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho*. 2012. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

PAES DE PAULA, A. P. *Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. *As competências gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior*. *Cadernos Ebape.Br*, Rio de Janeiro, v. 9, p. 627-647, jul. 2011.

ROMANO, J. M. T. *Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: multicasos*. 2016. 320 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2016.

UFCG. Universidade Federal de Campina Grande. *Regimento Geral*. Disponível em: <<https://portal.ufcg.edu.br/legislacao/78-regimento-geral-da-ufcg.html>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFFS. Universidade Federal da Fronteira Sul. *Regimento Geral*. Disponível em: <[file:///C:/Users/ANACRI~1/AppData/Local/Temp/REGIMENTO%20GERAL%20da%20UFFS%20-%20Res.%203-2016-CONSUNI%20\(1.03.2016\).pdf](file:///C:/Users/ANACRI~1/AppData/Local/Temp/REGIMENTO%20GERAL%20da%20UFFS%20-%20Res.%203-2016-CONSUNI%20(1.03.2016).pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFG. Universidade Federal de Goiás. *Regimento Geral*. Disponível em: <<https://www.ufg.br/up/1/o/RESOLUCAO-3CO-01-2015.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFMA. Universidade Federal do Maranhão. *Regimento Geral*. Disponível em: <<http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/sFiiLxJ9jWxmDux.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFPA. Universidade Federal do Pará. *Regimento Geral*. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/images/docs/regimento_geral.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Estatuto e Regimento Geral. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/institutodeartes/wp-content/uploads/2018/03/Estatuto-e-Regimento-Geral-da-UFRGS.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro. *Regimento Geral*. Disponível em: <https://www.iq.ufrj.br/arquivos/2014/08/Regimento_Geral_1970_atualizado.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFRR. Universidade Federal de Roraima. *Regimento Geral*. Disponível em: <<http://ufrr.br/2015-07-23-18-30-35>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UFTM. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. *Regimento Geral*. Disponível em: <<http://uftm.edu.br/proplan/regulamentacao-e-normatizacao/regimento-geral>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

UNB. Universidade de Brasília. *Estatuto e Regimento Geral*. Disponível em: <https://www.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/regimento_estatuto_unb.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2019.

ZWICK, E. *et al.* Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. *Cadernos Ebape.Br*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 284-301, jun. 2012.

ANEXO A. Modelo de questionário

Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para pró-reitores e gestores de unidades

Li o TCLE e as informações sobre a pesquisa, concordo e aceito participar

Não aceito participar

1. Gênero de nascimento

2. Faixa etária

Até 30 anos

De 31 a 40 anos

De 41 a 50 anos

De 51 a 60 anos

De 61 a 70 anos

3. Categoria funcional

Docente

Técnico-administrativa

4. Maior grau de instrução concluído

5. Área de graduação

6. Área de pós-graduação

7. Formação em gestão

Tenho algum tipo de formação nessa área

Não tenho formação alguma nessa área

8. Tempo de serviço na universidade

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

Mais de 10 anos

9. Tempo de experiência em gestão

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

Mais de 10 anos

10. Busca por capacitação gerencial

Frequentemente, por iniciativa própria

Frequentemente, quando oferecido

Raramente

11. Forma preferida de aprendizagem

Cursos, seminários, workshops, entre outros, presenciais

Cursos, seminários, workshops, entre outros, a distância

Estudo individual em livros, manuais, apostilas, vídeos, entre outros

12. Localização geográfica da universidade

13. Condução da política de gestão estratégica de pessoas na universidade

Essa política é formalizada e plenamente executada

Essa política é formalizada e parcialmente executada

Essa política é formalizada, mas não é executada

Essa política não é formalizada na universidade

Não tenho conhecimento sobre essa política

14. Ordem de importância de aspectos que interferem na indicação de pró-reitores/gestores de unidades (além do atendimento da regulamentação da universidade)

Indicação política, afinidade do reitor, análise de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes)

Indicação política, análise de competências, afinidade do reitor

Afinidade do reitor, indicação política, análise de competências

Afinidade do reitor, análise de competências, indicação política

Análise de competências, afinidade do reitor, indicação política

Análise de competências, indicação política, afinidade do reitor

15. Oferta, pela universidade, de capacitação gerencial específica para pró-reitores/gestores de unidades

Há oferta de capacitação inicial

Há oferta de capacitação inicial e continuada

Não há oferta de capacitação para gestores de unidades

<p>16. Avaliação formal de desempenho dos pró-reitores/gestores de unidades É feita com base nos objetivos da função É feita sem considerar os objetivos da função Não é feita</p> <p>17. Estabelecimento de competências gerenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias ao cargo Estão formalmente definidas e adequadas aos objetivos das funções Estão formalmente definidas, mas não totalmente adequadas aos objetivos das funções Não estão formalmente definidas Não tenho conhecimento Avalie os aspectos a seguir e atribua notas, sendo 1 = NOTA MÍNIMA; 5 = NOTA MÁXIMA; não sei avaliar.</p> <p>18. Seu conhecimento sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)</p> <p>19. Importância da capacitação específica para pró-reitores/gestores de unidades</p> <p>20. Seu nível de preparação para ser gestor público</p> <p>21. Seu desempenho como gestor público, com base nos objetivos de sua função</p> <p>22. Desempenho dos demais pró-reitores/gestores de unidades de sua universidade, com base nos objetivos das respectivas funções Avalie os aspectos a seguir e atribua notas, sendo 1 = muito baixo; 5 = muito alto; não sei avaliar</p> <p>23. Grau de IMPORTÂNCIA das competências</p> <p>24. Seu grau de DOMÍNIO das competências Para reitor:</p> <p>25. Grau de DOMÍNIO DESEJÁVEL, para a universidade, das competências entre pró-reitores e gestores de unidades</p> <p>Competências avaliadas/capacidade de: articulação, autocontrole, comunicação, construção e gerenciamento de equipes, defesa do interesse público, ética, inovação, liderança inspiradora, orientação por resultados, planejamento, relacionamento interpessoal, visão sistêmica.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).