

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

LÍSSIA PIGNATON DE OLIVEIRA

**PRÓ-REITORES DO IFES - PERCURSOS FORMATIVOS E  
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

VITÓRIA  
2017

LÍSSIA PIGNATON DE OLIVEIRA

**PRÓ-REITORES DO IFES - PERCURSOS FORMATIVOS E  
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo.

Orientador: Prof. Dr. Marison Luiz Soares

VITÓRIA

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)  
Bibliotecária: Michele Rodrigues da Silva – CRB-6 ES-000630/O

---

O48p Oliveira, Líssia Pignaton de.  
Pró-reitores do IFES : percursos formativos e competências gerenciais / Líssia Pignaton de Oliveira. – 2017.  
128 f. : il.

Orientador: Marison Luiz Soares.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas.

1. Educação – Administração. 2. Desempenho. 3. Gerência.  
4. Desenvolvimento gerencial. I. Soares, Marison Luiz. II.  
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

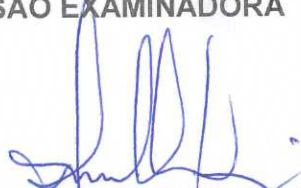
**LÍSSIA PIGNATON DE OLIVEIRA**

**PRÓ-REITORES DO IFES – PERCURSOS FORMATIVOS E  
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

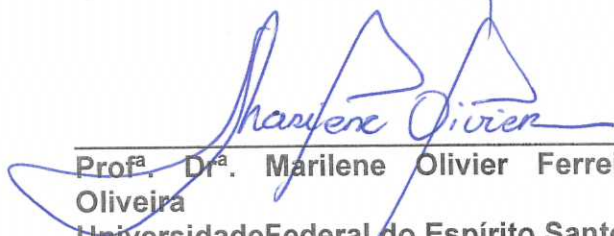
Aprovada em 27 de dezembro de 2017.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



---

**Prof. Dr. Marison Luiz Soares**  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientador



---

**Prof.ª Dr.ª Marilene Olivier Ferreira de  
Oliveira**  
Universidade Federal do Espírito Santo



---

**Prof.ª MSc. Danusa Simon Robers**  
Instituto Federal do Espírito Santo

Dedico este trabalho primeiramente a DEUS, Seu fôlego de vida em mim me deu sustento para nunca desistir. Aos meus pais, meu namorado e meu irmão.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por sua infinita misericórdia e bênçãos concedidas.

Ao meu orientador Marison por todo apoio, paciência, compreensão e por ter confiado em mim.

À minha ex-professora e coordenadora do Programa, Marilene, pela imensurável ajuda na elaboração desse trabalho, sempre com muito zelo e dedicação, e pela acolhida e amparo nos momentos de desespero.

À minha família, por estar do meu lado em qualquer circunstância, sempre me apoiando e acreditando em mim, minha eterna gratidão.

Ao meu namorado Davi por toda compreensão, amparo e participação especial nesse trabalho, além de ter estado ao meu lado em todos os momentos sempre me apoiando e dando forças para seguir em frente, e a sua família pelo carinho, preocupação e incentivo.

À minha ex-Diretora Danusa, uma amiga que o Ifes me presenteou e que sempre foi fonte de inspiração para mim, pela disponibilidade em ajudar e pela colaboração tão significativa nesse trabalho e na minha trajetória profissional e pessoal.

Ao João Paulo, um grande colega de trabalho e de vida que o Ifes me deu, por toda preocupação, incentivo e colaboração nesse trabalho.

Ao meu atual Diretor, Pablo, agradeço imensamente por toda ajuda, apoio e compreensão à minha dedicação 'limitada' à DGP nesses últimos meses.

A todos os colegas de trabalho do Ifes pelo apoio, incentivo, companheirismo e amizade.

Aos amigos do programa de mestrado da Ufes, em especial ao Wesley, Lorrana e Alessandro que sempre se disponibilizaram em ajudar.

Aos demais familiares, primos, tios e avós pelo apoio, torcida, paciência e compreensão.

Às minhas amigas e amigos, de perto ou de longe, pelo apoio, amizade e compreensão nos momentos de ausência.

Aos servidores entrevistados que se dispuseram a participar atentamente da pesquisa e compartilharem suas experiências.

A todos os professores que fizeram e ainda fazem parte da minha jornada,

Ao Ifes, pelo apoio e oportunidade de participar do Programa.

A todos os que, de uma forma ou de outra, contribuíram no processo de elaboração deste trabalho e para que eu me tornasse mestre em gestão pública, muito obrigada!

Sem vocês o caminho seria mais difícil!

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

(Madre Teresa de Calcutá)



## RESUMO

Esta pesquisa buscou traçar um perfil dos gestores de nível estratégico de uma instituição federal, normalmente professores indicados para a ocupação de funções e que acumulam junto as atividades gerenciais as acadêmicas, sem terem tido a oportunidade de formação específica na área de gestão. No aporte teórico é exposto um breve contexto sobre concepções e atributos de competência, gestão por competências no setor público e, a importância do gestor e a tomada de decisão. Entendendo que as competências gerenciais podem representar uma melhoria na gestão, à medida que as competências mapeadas possam servir de subsídio à implementação de treinamentos baseados nas reais necessidades desses indivíduos, buscou-se levantar e mapear na percepção dos pró-reitores do Ifes, as competências necessárias para ocupar funções gerenciais no desenvolvimento de suas atividades. Os sujeitos da pesquisa foram 11 gestores que ocupam ou ocuparam a função de Pró-Reitor no Ifes e foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados, quais sejam: questionário (composto por três partes contendo questões referentes ao perfil sociodemográfico, a avaliação das competências percebidas em si mesmo e a percepção quanto ao grau de importância das competências para o exercício da função de Pró-Reitor) e entrevista semiestruturada. Os dados do questionário foram analisados a partir do Modelo Servqual e as entrevistas pela técnica de análise de conteúdo, com o apoio do *software* IRAMUTEQ. Foi apresentado um quadro com os *gaps* de competências a serem aprimoradas em relação aos seus atributos no desempenho da função (real), sua expectativa em relação ao exercício da função de pró-reitor (desejada) com um comparativo das médias em relação à competência, habilidade e atitude, a relação dos *gaps* com a formação acadêmica e a experiência gerencial, bem como as principais dificuldades e desafios da função de Pró-Reitor. Por fim, apresenta-se uma proposta de programa de desenvolvimento gerencial, tendo em vista necessidade identificada a partir da análise dos dados, associada à linha de pesquisa Gestão de Operações no Setor Público, do mestrado em Gestão Pública.

Palavras-chave: Pró-Reitor. Competência Gerencial. Desenvolvimento Gerencial.

## ABSTRACT

This research aimed to draw a profile of strategic level managers from a federal institution, usually professors are indicated for this functions, accumulating together the managerial activities and the academic ones, without opportunity to do an specific training in management area. In the theoretical contribution is exposed a brief context about conceptions and attributes of competence, management by competencies in the public sector, and the importance of the manager and the decision making. Understanding that managerial skills can represent an improvement in management, as the mapped competences can serve as a subsidy for implementation of training based on the actual needs of these individuals, sought to map in the perception of the pro-rectors of Ifes the necessary competencies to occupy manager functions to development of their activities. The subjects of the research were 11 managers who occupy or occupied the function of Pro-Rector in the Ifes and two instruments of data collection were used: questionnaire (composed of three parts containing questions concerning the sociodemographic profile, the evaluation of the competences perceived in itself and the perception as to the degree of importance of the competences for the exercise of the function of Pro-Rector) and semi-structured interview. The questionnaire data were analyzed from the Servqual Model and the interviews by the technique of content analysis with the support of IRAMUTEQ software. A table was presented with the *gaps* of competences to be improved in relation to their attributes in the (real) function performance, their expectation in relation to the exercise of the pro-rector function (desired) with a comparison of the averages in relation to the competency, ability and attitude, the relationship of the *gaps* with the academic formation and the managerial experience, as well as the main difficulties and challenges of the function of Pro-Rector. Finally, a proposal for a managerial development program is presented, in view of the need identified from the data analysis.

Key words: Pro-Rector. Manager Competence. Management development.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - De Escola de Aprendizizes e Artífices à Instituto Federal do Espírito Santo .....	20
Figura 2 - Campi do IFES em 2017 .....	21
Figura 3 - Mapa Estratégico do IFES .....	23
Figura 4 - Organograma da Reitoria.....	26
Figura 5 - Modelo “GAP” .....	31
Figura 6 - Linha do Tempo: Principais Marcos Legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal.....	38
Figura 7- Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização .....	44
Figura 8 - Fluxo de raciocínio: relação competência - aprendizagem .....	45
Figura 9 - Fluxo do raciocínio para classificação das competências.....	46
Figura 10 - Nuvem de palavras .....	92
Figura 11 - Análise de similitude .....	93

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das competências .....	32
Quadro 2 - Marcos evolutivo do processo de modernização da gestão pública .....	35
Quadro 3 - Características básicas dos modelos organizacionais .....	36
Quadro 4 - Síntese dos principais marcos legais da gestão por competência no serviço público.....	37
Quadro 5 - Competências para o Profissional.....	44
Quadro 6 - As Vinte e Uma Competências de Boyatzis .....	49
Quadro 7 - Síntese das competências das características e competências adotadas pelos Estados Unidos, Reino Unido e Canadá.....	51
Quadro 8 - Definição de competências existentes ou a desenvolver pela ENAP.....	52
Quadro 9 - Competências dos reitores Ésther (2010) a partir do modelo da ENAP..	54
Quadro 10 - Síntese da formação acadêmica, cargo e período de gestão por pró- reitor .....	63
Quadro 11 - <i>Gaps</i> entre o perfil real e o desejado .....	68
Quadro 12 - Média entre o perfil real e o perfil “desejado” .....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária.....	61
Gráfico 2 - Tempo de serviço no Ifes .....	62
Gráfico 3 - Formação acadêmica .....	63
Gráfico 4 - Graduação.....	64
Gráfico 5 - Especialização/pós-graduação <i>latu sensu</i> .....	65
Gráfico 6 - Mestrado.....	65
Gráfico 7 - Doutorado.....	66
Gráfico 8 - Tempo de atuação como Pró-Reitor.....	66
Gráfico 9 - Capacitação gerencial nos últimos 10 anos .....	68
Gráfico 10 - As dez competências com maior frequência de <i>gaps</i> .....	76
Gráfico 11 - Comparativo das médias em relação ao Conhecimento .....	77
Gráfico 12 - Comparativo das médias em relação à Habilidade.....	78
Gráfico 13 - Comparativo das médias em relação à Atitude .....	79

## SUMÁRIO

<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>13</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	13
1.2. O CONTEXTO E O PROBLEMA .....	15
1.3. OBJETIVOS .....	17
1.4. JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO.....	17
<b>2. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>19</b>
2.1. O IFES NO CONTEXTO DA PESQUISA.....	19
2.2. ABORDAGEM E TIPOS DA PESQUISA.....	27
2.3. FONTES DE DADOS E SUJEITOS .....	28
2.4. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	29
2.5. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	31
<b>3. APORTE TEÓRICO.....</b>	<b>34</b>
3.1. GERENCIALISMO NO CONTEXTO PÚBLICO BRASILEIRO .....	34
3.2. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	39
<b>3.2.1. Concepções de Competência.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.2. Atributos de competência (Competências gerenciais) .....</b>	<b>48</b>
3.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	55
<b>3.3.1. Gestão por competências no setor público .....</b>	<b>57</b>
3.4. A IMPORTANCIA DO GESTOR E A TOMADA DE DECISÃO .....	58
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>61</b>
4.1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	61
4.2. ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS .....	68
4.3. PERFIL REAL X PERFIL DESEJADO .....	77
4.4. RELAÇÃO FORMAÇÃO ACADÊMICA X GAP X EXPERIÊNCIA ADQUIRIDA .....	84
4.5. PRINCIPAIS DIFICULDADES E DESAFIOS DA FUNÇÃO DE PRÓ-REITOR .....	85
4.6. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	87
4.7. SÍNTESE DAS ENTREVISTAS PELO IRAMUTEQ .....	91

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>107</b>
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....	108
APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	114
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	115
APÊNDICE D – QUADRO COM OS PRINCIPAIS RESULTADOS DOS TRABALHOS RELACIONADOS ÀS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	116

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

### 1.1. INTRODUÇÃO

O ser humano, desde os primórdios de sua existência, passou por processos de aprendizagem, iniciando em uma dimensão vicária e, posteriormente, estruturando os procedimentos junto àqueles que dominavam o conhecimento à época. Ainda no período neolítico, no qual algumas civilizações se destacaram, como a do antigo Egito, já se podiam ver as escolas de iniciados, que tinham por objetivo formar sacerdotes. Posteriormente, na idade média, existiram as corporações de ofício, até surgirem as escolas formais, nas quais o sujeito obtinha formação e um título. Por trás desse desenvolvimento humano observa-se que a aprendizagem servia não só para o desenvolvimento do sujeito, como também para melhoria de processos de gestão.

Nesse contexto histórico destacam-se ainda as dimensões do público e do privado, bem como o perfil dos gestores à época, quase sempre ligados ao poder hereditário ou adquirido pela força. Tais gestores, de uma forma ou de outra, arrecadavam recursos para reverter em algum tipo de melhoria para si próprio e para seus súditos, independentemente de suas intenções de permanecer ou não no poder. Porém, nem sempre esse foi o foco do que hoje se chama de gestão pública. Apesar disso, esse tipo de dicotomia se prolongou ao longo dos séculos e encontra-se presente na sociedade contemporânea. Em alguns países tem-se a gestão pública caracterizada pela democracia e em outros ainda resistem estruturas ditatoriais e até imperiais, como o caso da Coreia do Norte.

De toda forma, em ambos os casos, no privado e no público - na democracia ou na ditadura - verifica-se a presença de fortes elementos burocráticos. No primeiro caso ela parece mais utilizada em seu sentido original, ou seja, de organização. No segundo, ainda existem excessos dessas características, comuns em instituições públicas, tais como: muitos níveis hierárquicos; formalização de documentação em demasia, dentre outros.



Ainda sobre os dois segmentos tem-se que, de modo geral, no setor privado as mudanças em relação à gestão, à tecnologia e à informação acontecem mais rapidamente do que no setor público. Essa diferença pode se dar devido a diversos fatores predominantes na administração pública brasileira, duradouros nas práticas políticas e sociais, tais como o clientelismo, a ineficiência burocrática, o patrimonialismo, o corporativismo etc.

Apesar dessa dicotomia existente na discussão entre o setor público e o setor privado, destaca-se, de acordo com Silva e Mello (2013, p. 112) que:

Embora as mudanças no setor público não sejam rápidas como no privado, percebe-se a intenção de governos promoverem mais qualidade ao setor. [...] A Administração pública tem acompanhado esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação, a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais. [...]

Assim, há alguns anos o setor público vem envidando esforços na tentativa de profissionalizar, seja o serviço prestado, seja a formação dos servidores, pois no passado era ainda mais frequente a assunção de cargos por pessoas despreparadas, abrigadas no nepotismo e nos favores políticos. Mas isso parece não ter sido suficiente para uma mudança efetiva, pois, apesar de adotado o modelo gerencialista, ainda que não integralmente, buscando maior eficiência nas instituições públicas, problemas de natureza administrativa vêm se perpetuando em função de diversos elementos de sua cultura.

O Brasil, nos últimos 20 anos, passou por transformações políticas, econômicas e sociais que afetaram tanto o setor privado quanto o público, em dimensões positivas e negativas. O segmento da educação não ficou imune às medidas governamentais adotadas, ao comportamento da economia e aos movimentos sociais. Dessa forma, as instituições de ensino tiveram que se ajustar a essas circunstâncias apresentando criatividade para a solução de problemas, como também limitação em seus resultados, o que culminou em questionamentos, por parte da sociedade e do governo, quanto a seus objetivos reais, à rigidez da sua estrutura burocrática, à qualidade do ensino, à ineficiência dos recursos, à pertinência social dos serviços prestados, entre outros (CAMPOS, 2007).

Incluídas nesse paradigma estão também as Instituições Federais de Ensino (IFE) públicas que se caracterizam como autarquias. De acordo com a legislação, autarquias são entidades da Administração Federal, no âmbito do Poder Executivo,

compreendida pela Administração Indireta e vinculam-se ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade (BRASIL, 1967). Dessa forma, as IFE são vinculadas ao Ministério da Educação.

No contexto das IFE se encontram os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia criados pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Para a presente pesquisa, destaca-se o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), localizado na região Sudeste do Brasil.

## 1.2. O CONTEXTO E O PROBLEMA

Nesse cenário, verifica-se historicamente que a escolha de gestores nas Instituições Federais de Ensino, se dá basicamente de duas maneiras: eleição pelos pares em níveis mais operacionais, tais como: coordenação de cursos, representantes em conselhos, e no caso de níveis mais altos e estratégicos, por elementos como a confiança do Reitor. Em ambos os modos, tem-se observado que em boa parte dos casos, tratam-se de profissionais capacitados em suas respectivas áreas de formação sem, no entanto, apresentarem preparação gerencial formal adequada para o exercício de tais funções.

Os gestores de nível estratégico de uma instituição federal, via de regra, são professores indicados para a ocupação de cargos, acumulando assim as atividades gerenciais com as acadêmicas. Dessa forma, o professor passa a ser gestor temporariamente, ausentando-se em parte de seu tempo de sua atividade fim para exercer uma atividade de gestão. Obviamente que a lógica e a parcimônia estão presentes em meio aos fatores políticos e relacionais. No entanto, um breve levantamento revelou que, com frequência, essas funções gerenciais são assumidas por servidores que não tiveram durante sua carreira acadêmica nenhuma formação na área de gestão. Dessa forma, seu desempenho tende a ficar comprometido, pois a instituição federal carece de uma cultura de desenvolvimento gerencial.

Torna-se então um desafio para estas pessoas se tornarem gestores, pois normalmente atuam pelo método de tentativas e erros por não ser oferecida uma preparação e/ou capacitação gerencial. Além disso, em muitas vezes, não é possível o compartilhamento do conhecimento informal, que seria a transição de gestão, ou seja, um período no qual o atual ocupante da função passaria ao futuro gestor as informações necessárias sobre os procedimentos, entraves e soluções de problemas a partir da sua experiência.

O cotidiano profissional dos Pró-Reitores, comumente é norteado pela sobrecarga de agendas internas e externas, com intenso volume de trabalho, dificultando a participação em processos de capacitação, especialmente em treinamentos gerenciais. No Ifes, essa realidade não é diferente e os dados da pesquisa podem indicar elementos para essa temática. Assim, no tempo que dispõem e de acordo com os recursos da Instituição, acabam se capacitando em treinamentos específicos para suas Pró-Reitorias.

A função de Pró-Reitor somente pode ser exercida por servidores de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo com nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Para assumir essas funções é necessário que possuam o mínimo de cinco anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica, conforme previsto na Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que dispõe sobre a criação dos Institutos Federais, e que também estabelece que os Institutos Federais tenham como órgão executivo a reitoria, composta por um Reitor e cinco Pró-Reitores.

Como se pode perceber, a lei cita apenas requisitos voltados ao cargo e ao tempo mínimo de efetivo exercício, mas não disciplina acerca das competências técnicas e gerenciais que um gestor precisa ter para desenvolver seu trabalho, tão pouco sobre formação e capacitação específica para estes gestores.

Diante do exposto e devido ao fato de que a utilização do conceito de competências gerenciais pode representar uma melhoria na gestão, à medida que as competências mapeadas possam servir de subsídio à implementação de treinamentos baseados nas reais necessidades desses indivíduos, pretende-se obter resposta ao seguinte problema de pesquisa:

**Na percepção dos Pró-Reitores do Instituto Federal do Espírito Santo, quais as competências gerenciais necessárias para o desempenho dessa função?**

### 1.3. OBJETIVOS

Uma vez definido o problema da pesquisa, faz-se necessário definir os objetivos que darão as pistas necessárias para traçar os caminhos possíveis da pesquisa. Assim, tem-se como objetivo geral **levantar e mapear na percepção dos pró-reitores do Ifes, as competências necessárias para ocupar funções gerenciais no desenvolvimento de suas atividades.**

Para se alcançar o objetivo geral, buscou-se atender os seguintes objetivos específicos:

- Levantar e descrever as competências necessárias à função de Pró-Reitor na percepção de seus ocupantes;
- Analisar a possibilidade de elaboração de um “perfil desejado” de Pró-Reitor a partir dos requisitos da função;
- Comparar o perfil indicado pelo Pró-Reitor com o “perfil desejado”.

### 1.4. JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO

Esta pesquisa se justifica pelo contexto histórico da forma como as funções em nível gerencial e estratégico vêm sendo ocupadas nas instituições federais de ensino, particularmente no caso das Pró-Reitorias do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), uma vez que a gestão no setor público ainda tem recebido pejorativamente a denominação de "administração amadora" (SOARES, 2015).

Experiências do setor privado e, até mesmo de alguns segmentos dentro da área pública revelam que, na atualidade tem sido relevante as habilidades e competências para assumir funções hierarquicamente preponderantes em qualquer

contexto organizacional. Dessa forma, conforme Noro e outros (2007) definir um perfil de gerente desejado faz parte das estratégias da maioria das organizações.

Nesse sentido Grillo (2001, p. 101) afirma que:

Não há dúvidas sobre a importância de as organizações terem dirigentes devidamente preparados para liderar o processo de alcance dos objetivos projetados, conduzindo com eficiência o trabalho das pessoas, que estão sob sua orientação e imprimindo um elevado grau de motivação e entusiasmo na execução das atividades necessárias à consecução de tais objetivos.

Dessa forma, acredita-se que a experiência de pessoas que já exerceram a função de Pró-Reitor, possa auxiliar na identificação das competências e habilidades necessárias à melhoria dos processos de gestão na instituição, bem como a elaboração de um “perfil desejado” de Pró-Reitor a partir dos requisitos da função.

## 2. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A partir dos objetivos propostos, fez-se necessário identificar a organização estudada, bem como os aspectos metodológicos, tais como abordagem e tipos da pesquisa, fontes de dados e sujeitos, e procedimentos de coleta e análise dos dados, para dar consecução à realização da pesquisa em campo.

### 2.1. O IFES NO CONTEXTO DA PESQUISA

A história<sup>1</sup> da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica teve início no ano de 1909, durante o governo do presidente da República, Nilo Peçanha, que criou, em todo o Brasil, Escolas de Aprendizes e Artífices voltadas para as classes mais carentes. Ao longo do tempo a escola passou por diversas transformações de estrutura e nomenclatura. Em 2004, o Cefetes, assim denominado na época, tornou-se uma Instituição de Ensino Superior, de acordo com os Decretos nº 5.224, de 1º de outubro de 2004, e nº 5.225, também de 1º de outubro de 2004, hoje substituídos pelo Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. A partir de 2008, no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, essa rede foi ampliada e os investimentos em tecnologia, ensino, pesquisa e extensão possibilitaram a criação/transformação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A Figura 1 mostra um pouco dessa história.

Dessa forma, em 2008, com a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, houve a maior expansão da história da Rede Federal. No Espírito Santo, houve o agrupamento do Cefetes e das Escolas Agrotécnicas de Alegre, de Colatina e de Santa Teresa que, ao se integrarem, formaram uma estrutura única: o Instituto Federal do Espírito Santo. Com essa expansão, o Espírito Santo, que contava, até 2008, com essas quatro instituições de ensino federal e oito unidades

---

<sup>1</sup> Não é a intenção analisar a história da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. Apenas trazer ao texto um esboço para localizar o leitor quanto às transformações que ocorreram até a edição da Lei nº 11.892/2008, que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

descentralizadas de ensino, passou a ter 17 *campi* e mais três previstos para implantação (ROBERS, 2013).

Figura 1 - De Escola de Aprendizes e Artífices à Instituto Federal do Espírito Santo

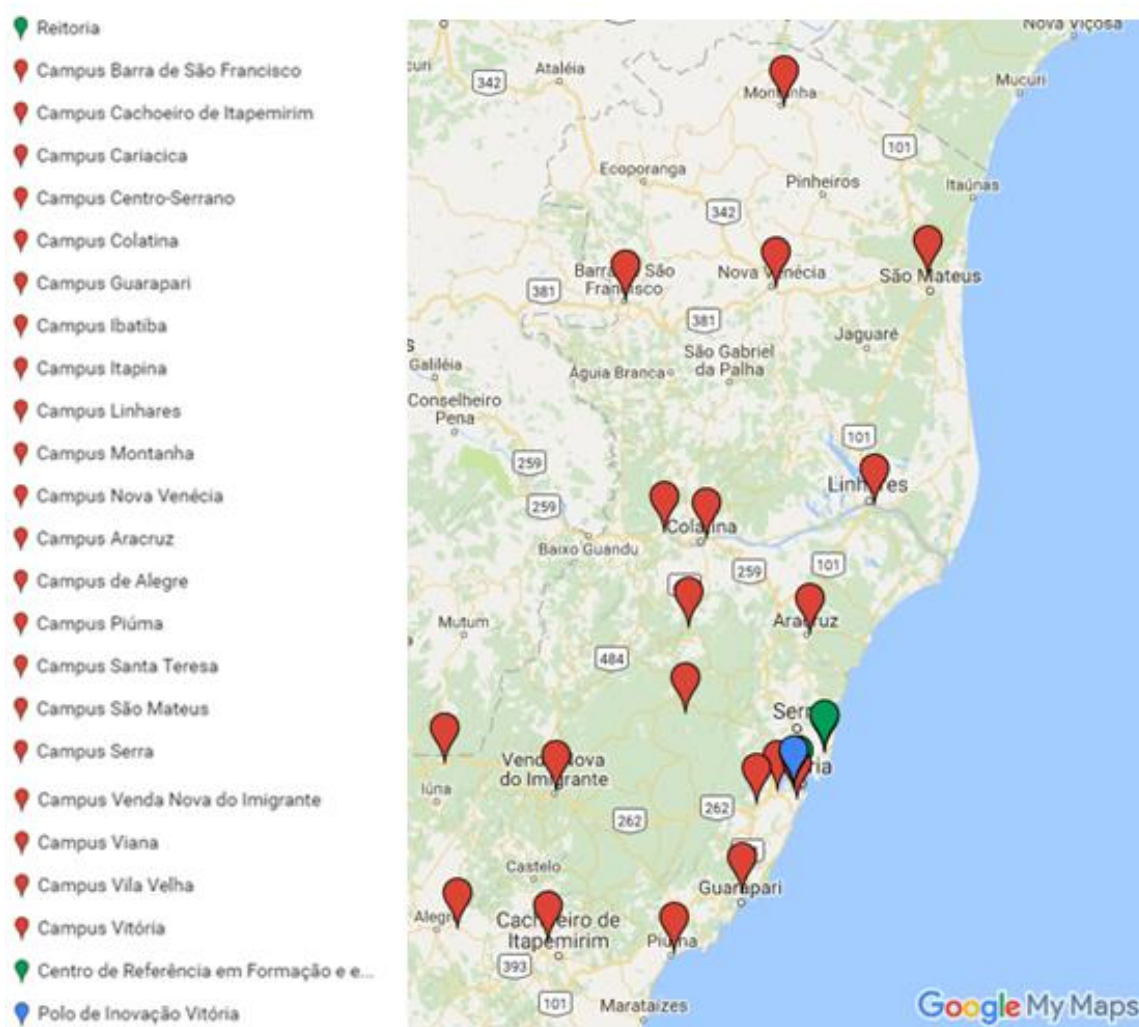


Fonte: Acervo: Arquivo da Comunicação Social do Ifes.

No ano de 2017, a instituição contém 22 *campi* em funcionamento, localizados em diversas cidades do estado do Espírito Santo, sendo dois deles na capital, Vitória, possuindo também uma unidade central de administração na capital, a Reitoria (Figura 2). O quadro de pessoal efetivo da instituição é composto por aproximadamente 1418 docentes e 1334 técnicos administrativos em educação. O Ifes é uma referência educacional no Estado em que se encontra localizado, possuindo aproximadamente 22 mil alunos (IFES, 2017).

Tendo em vista a expansão a partir de 2008, com a ampliação da rede física e o ingresso de muitos profissionais, aliado à quantidade de aposentadorias e às mudanças diárias (ROBERS, 2013), surgiu a necessidade de uma capacitação para esses novos servidores. Dessa forma, foi elaborada a Resolução nº 14, de 09 de maio de 2008, do Conselho Diretor do Cefetes, que estabeleceu uma capacitação obrigatória para todos os servidores que ingressaram após esse ano, denominada Ambientação Institucional.

Figura 2 - Campi do IFES em 2017



Fonte: IFES (2017).

De acordo com Robers (2013, p. 35),

A Resolução nº 14/2008 veio normatizar/estabelecer um modelo de capacitação que possibilitasse apresentar ao servidor, docente e técnico administrativo em educação, recém-nomeado, as especificidades do ensino profissional e técnico, as políticas públicas definidas em lei, o contexto do exercício profissional e a história da instituição num curso modular com 100 horas/aula.

Dessa forma, percebe-se que houve uma preocupação da gestão em ofertar uma ambientação voltada principalmente para os novos servidores, mas não houve a preocupação em formar gestores para atuar à frente das Pró-Reitorias – que também foram instituídas em 2008 – na condução dessa Instituição que, apesar de ter mais de 100 anos de história, ainda é muito recente, por ter apenas oito anos de criação.



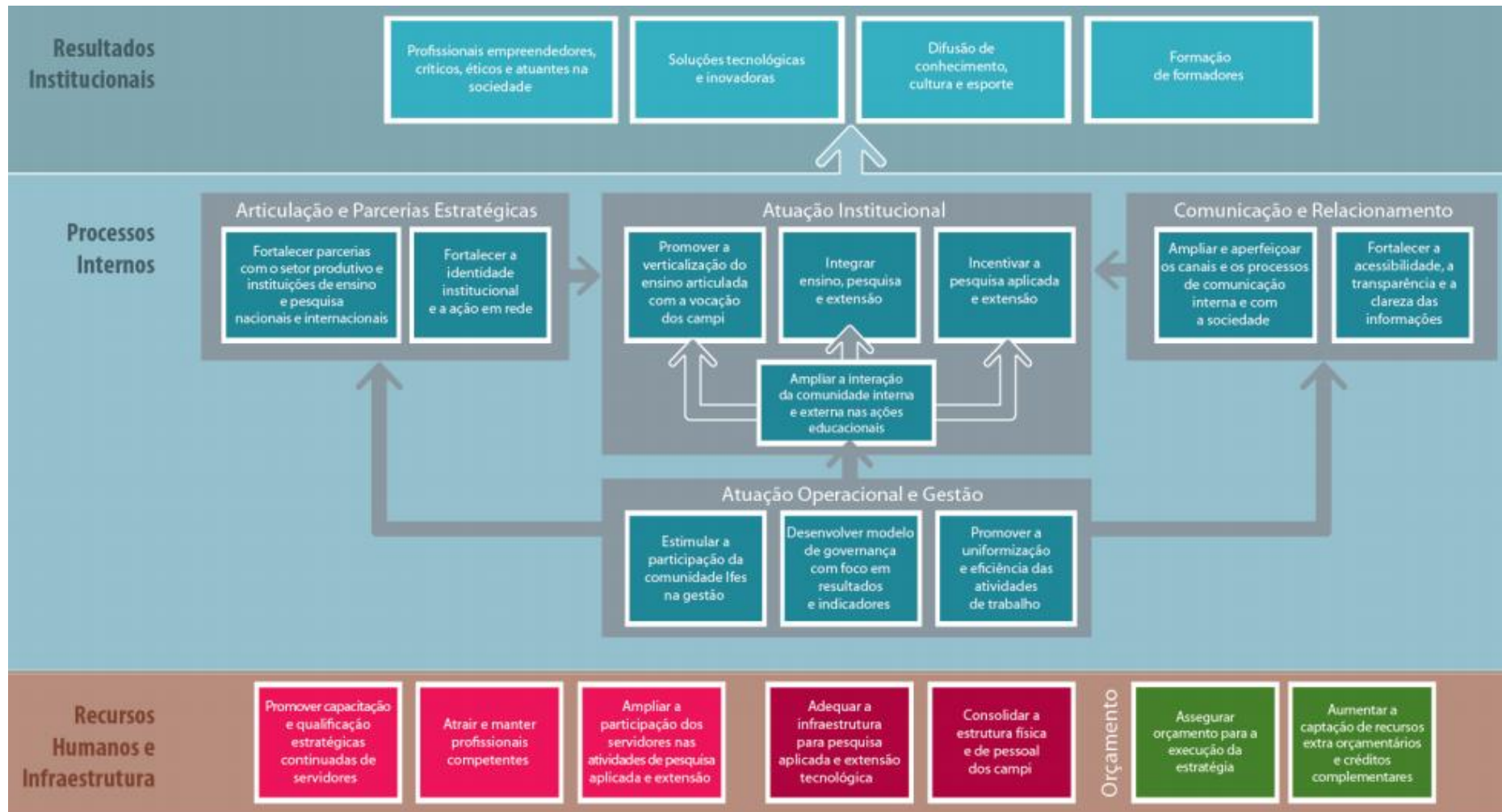
No ano de 2014, o Ifes apresentou ao MEC o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse plano é um projeto institucional elaborado coletivamente pela comunidade interna, que define programas, objetivos e metas para o período de 2014 a 2019, traçando horizontes que vislumbram um crescimento planejado e que tem por base a valorização do ser humano, o comprometimento com as demandas sociais, a educação científica e tecnológica, a pesquisa e a extensão, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das regiões onde atua (IFES, 2014).

O PDI definiu como missão, visão de futuro e valores compartilhados para o Ifes, respectivamente, “promover educação profissional pública de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão, para a construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável”; “ser referência em educação profissional, proporcionando o desenvolvimento tecnológico e socioeconômico do Espírito Santo, com reconhecimento nacional e internacional”; e “comprometimento, cooperação, ética, excelência, inclusão, responsabilidade social, sustentabilidade, transparência” (IFES, 2014, p. 23).

Integrado ao PDI, foi construído também o Planejamento Estratégico do Ifes, que visa contribuir para uma melhor integração e articulação dos planos do Instituto com as decisões estratégicas recorrentes em cada gestão. Esse planejamento trata da modernização da gestão, a partir da disseminação de métodos, instrumentos, ferramentas e melhores práticas em gestão de projetos, compartilhamento de resultados, racionalização de recursos, cultura voltada ao alcance de resultados e à prestação de contas (IFES, 2014).

Para o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro, foram identificados os desafios a serem enfrentados para os próximos anos, constantes do mapa estratégico do Ifes, apresentado na Figura 3. Esse mapa é dividido em três perspectivas: resultados institucionais, processos internos, e recursos humanos e infraestrutura.

Figura 3 - Mapa Estratégico do IFES



Fonte: IFES (2014, p. 32).

Em relação ao presente trabalho, destaca-se na perspectiva dos recursos humanos “promover capacitação e qualificação estratégicas continuadas de servidores” e “atrair e manter profissionais competentes” (IFES, 2014), pois em conjunto com as demais executarão os processos internos de atuação operacional e gestão, que desencadeará na articulação e parcerias estratégicas, na atuação institucional e na comunicação e relacionamento a fim de atingir os resultados institucionais, quais sejam: profissionais empreendedores, críticos, éticos e atuantes na sociedade; soluções tecnológicas e inovadoras; difusão de conhecimento, cultura e esporte; e formação de formadores.

Nos anos de 2016 e 2017 também foi elaborada por uma comissão interna a Proposta de Política de Capacitação de Servidores do Ifes, cujo texto final, após consulta pública, foi encaminhado para apreciação do Conselho Superior do Instituto (IFES, 2017). A elaboração dessa política tomou como base o já citado Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, e admitindo que a capacitação permanente do servidor fosse ponto estratégico, cabendo à Administração Pública incentivar, assistir e apoiar o servidor a capacitar-se, bem como aproveitar as habilidades e competências de seus servidores na realização de eventos de capacitação no âmbito da própria instituição (IFES, 2017).

Essa política tem como objetivo geral garantir a oferta de um amplo e diversificado conjunto de eventos de capacitação, a fim de contribuir para a integração, formação e desenvolvimento profissional dos servidores, de forma a valorizar o indivíduo e atender os objetivos estratégicos da Instituição. Ela deve se refletir na integração, formação e desenvolvimento profissional dos servidores, de forma a valorizar o profissional e atender à missão institucional do Ifes (IFES, 2017).

Uma das linhas de ação prioritária dessa política é a oferta de eventos de capacitação voltados à gestão, conforme segue:

[...] serão priorizados eventos de capacitação vinculados às linhas abaixo  
[...] Gestão: ações voltadas à preparação dos servidores para o desempenho das atividades de gestão, que poderão se constituir em pré-requisitos para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção. (IFES, 2017, p. 6)

De acordo com o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, publicado no Diário Oficial da União (DOU) em 28 de janeiro de

2010 e alterado pela Resolução do Conselho Superior nº 62, de 10 de novembro de 2010, publicado novamente no DOU de 11 de novembro de 2010:

Art.19. As cinco Pró-Reitorias deverão ser descritas no âmbito do Regimento Geral do Instituto Federal e serão dirigidas por Pró-Reitores nomeados pelo Reitor, caracterizando-se como órgãos executivos que planejam, superintendem, coordenam, fomentam e acompanham as atividades referentes às dimensões ensino, administração, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional.

Além disso, conforme consta no Regimento Geral do Ifes, aprovado em dezembro de 2010, e alterado pela Resolução do Conselho Superior nº 01, de 20 de fevereiro de 2017:

Art. 23 As Pró-Reitorias serão dirigidas por Pró-Reitores designados pelo Reitor, sendo órgãos executivos que planejam, superintendem, coordenam, fomentam, acompanham e avaliam as atividades referentes às dimensões Ensino, Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão, Administração, Orçamento e Desenvolvimento Institucional.

§ 1º As Pró-Reitorias poderão organizar e manter órgãos executivos complementares para a gestão de atividades específicas.

§ 2º As Pró-Reitorias e seus entes poderão organizar comitês com finalidades de integração de políticas com as demais Pró-Reitorias e gestão e/ou assessoramento e/ou deliberação sobre ações e projetos específicos de seu escopo.

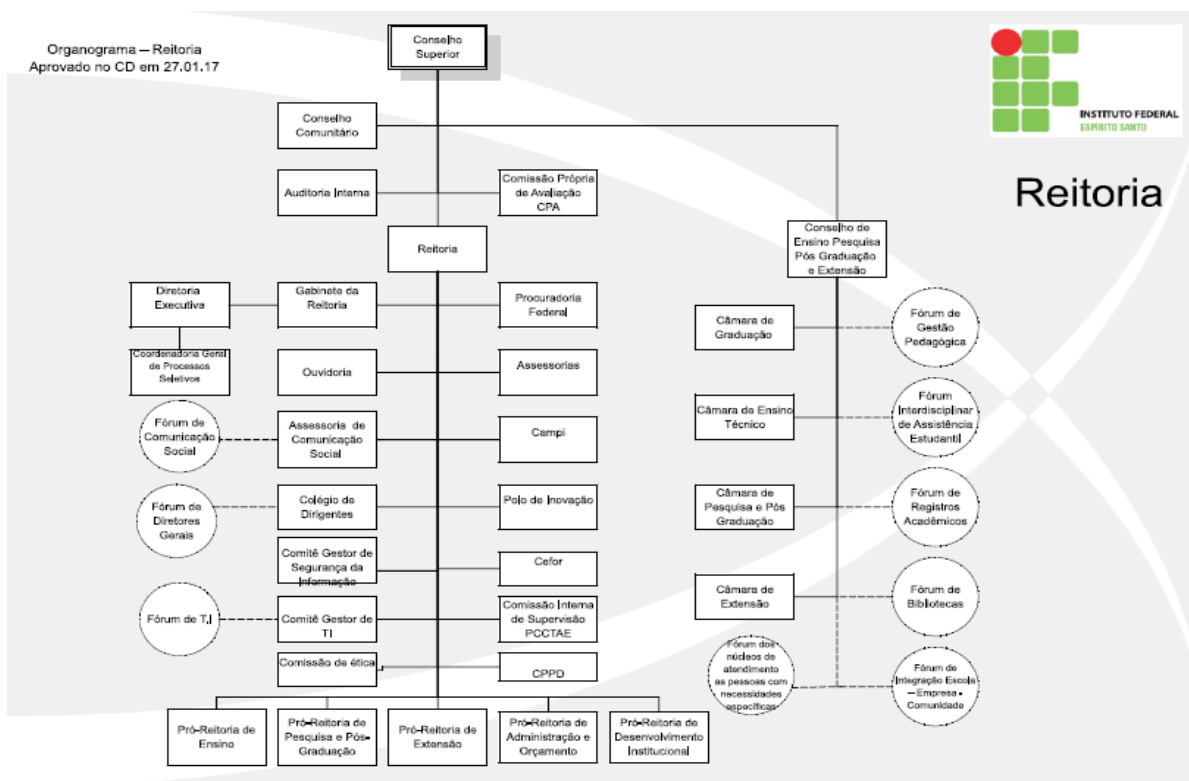
§ 3º O Ifes poderá contar com Diretorias, Gerências e Coordenadorias Sistêmicas vinculadas às Pró-Reitorias, responsáveis por planejar, coordenar, executar e avaliar os programas, projetos e atividades na sua área de atuação e gestão.

§ 4º As Pró-Reitorias apresentarão sua estrutura detalhada ao Colégio de Dirigentes para aprovação.

§ 5º As atividades das Pró-Reitorias e de seus programas serão regulamentadas pelo Conselho Superior do Ifes, com apoio do Conselho de Ensino, Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão.

Na Figura 4 tem-se o organograma atual da Reitoria também aprovado pela Resolução do Conselho Superior nº 01, de 20 de fevereiro de 2017:

Figura 4 - Organograma da Reitoria



Fonte: (IFES, 2017)

Em relação às atribuições gerais dos Pró-Reitores, o Regimento Interno da Reitoria, aprovado pela Portaria do Reitor nº 1180, de 07 de maio de 2015, estabelece que:

Art. 5º São atribuições dos Pró-Reitores do Ifes:

- I. Coordenar, dirigir, orientar e supervisionar as atividades exercidas pelos órgãos que lhes são subordinados;
- II. Coordenar os planos de ação pertinente às respectivas Pró-reitorias e Diretorias Sistêmicas;
- III. Assessorar permanentemente o Reitor, em assuntos de sua competência;
- IV. Delegar competência específica, com anuência prévia do Reitor;
- V. Reunir os dirigentes dos órgãos de sua subordinação, para exame de assuntos técnicos e administrativos, quando julgar conveniente;
- VI. Indicar o afastamento de servidores das unidades que lhes são subordinadas para a realização de trabalhos fora da sede ou de natureza especial;
- VII. Comunicar-se, entender-se ou se corresponder diretamente com quaisquer entidades ou autoridades públicas e privadas, brasileiras ou estrangeiras, em assuntos de sua competência, salvo os casos privativos do Reitor;
- VIII. Propor regulamentação de normas em assuntos de sua competência;
- IX. Decidir sobre matéria de urgência “ad referendum” das Câmaras do CEPE;

X. Desenvolver esforços visando à elaboração de projetos individuais e coletivos, parcerias inter campi e interinstitucionais com o objetivo de captar recursos para financiamento de itens de custeio e de capital, necessários ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, pós-graduação, extensão e gestão.

§1º As Pró-reitorias contarão com uma secretaria que tem por finalidade prestar assistência técnico-administrativa-pedagógica a mesma.

§2º As Pró-reitorias poderão, quando julgar conveniente, solicitar a colaboração de servidores da Instituição para tratar de assuntos relacionados com os seus campos de atividades, mediante anuência da chefia imediata e composição de portarias homologadas pelo Reitor.

A partir do exposto, percebe-se que há uma preocupação da Instituição em ações práticas de gestão e capacitação conforme previsto no regimento, no planejamento estratégico e de forma mais recente na Política de Capacitação.

## 2.2. ABORDAGEM E TIPOS DA PESQUISA

Nesta pesquisa foi adotada a abordagem “mix” denominada quanti-qualitativa. No primeiro caso, conforme Gonçalves (2005) são utilizados procedimentos de quantificação dos dados obtidos por meio de instrumentos padronizados, a partir dos quais se coletam opiniões com o posterior emprego de recursos e técnicas estatísticas.

Registra-se, no entanto, que a finalidade básica da pesquisa foi identificar, a partir do ponto de vista dos sujeitos, quais são as competências desejadas para o ocupante do cargo de Pró-Reitor. Dessa forma, tem-se uma abordagem predominantemente qualitativa, que de acordo com Goldenberg (2004, p. 14):

[...] Na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória etc. [...]

A abordagem qualitativa possibilita a obtenção de dados mais profundos e pessoais, que é o que se almeja na pesquisa proposta. Na concepção de Demo (2000) a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela abertura das perguntas, rejeitando-se toda resposta fechada, dicotômica, fatal. E de acordo com Noro, Pauletto e Fialho (2011, p. 6) “Mais do que o aprofundamento por análise, a pesquisa qualitativa busca o aprofundamento por familiaridade, convivência, comunicação”.

Dentro dessa abordagem, o enfoque também se fez sobre a pesquisa descritiva, por ter sido necessário descrever a percepção dos servidores que atuam no Ifes sobre as competências necessárias desejadas ao exercício da gestão para o cargo de Pró-Reitor. De acordo com Gil (2008, p. 28), “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...]”.

Em dimensão complementar registra-se a realização de comparações entre os resultados obtidos no que tange às competências identificadas pelos gestores em seu perfil e aquelas consideradas mais relevantes ao exercício das atividades de um Pró-Reitor.

Quanto aos procedimentos de investigação, foi adotada a pesquisa bibliográfica utilizada para a elaboração do referencial teórico, que de acordo com Gil (2008, p. 50), “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...]”.

### 2.3. FONTES DE DADOS E SUJEITOS

A população-alvo da pesquisa foi composta por servidores que ocupam ou ocuparam a função de Pró-Reitor no Ifes desde sua criação como Instituto Federal, em 2008, totalizando 11 gestores. A escolha destes indivíduos justificou-se pelo fato de todos terem vivenciado a função de Pró-Reitor no decorrer do período que trabalharam na instituição, nas seguintes pró-reitorias: Pró-Reitoria de Administração e Orçamento (Proad), Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodi), Pró-Reitoria de Ensino (Proen), Pró-Reitoria de Extensão (Proex) e Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG).

Outras informações necessárias à construção deste trabalho foram obtidas em legislações e documentos da instituição, tais como: estatuto, resoluções, regimentos, portarias, dentre outros.

Para a fundamentação teórica valeu-se de trabalhos e textos oriundos da academia.

## 2.4. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta dos dados foi realizado em duas etapas, valendo-se de fontes primárias (sujeitos) e secundárias (documentos). No primeiro caso foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados, quais sejam: o questionário e a entrevista semiestruturada.

O questionário (Apêndice A) foi composto por três partes contendo questões referentes ao perfil sociodemográfico, à avaliação das competências percebidas em si mesmo e, por fim, à percepção quanto ao grau de importância das competências para o exercício da função de Pró-Reitor.

Este instrumento foi baseado em dois trabalhos: uma consultoria realizada pela Perspectiva – Consultores Associados Ltda. para uma empresa que, por questões éticas, declina-se de citá-la, e uma pesquisa realizada por Brito e Braga (2010) referente ao perfil de competência profissional de gestores na área de saúde.

Dessa forma, em relação às competências, foram construídos dois blocos: o primeiro com 30 perguntas com o objetivo de identificar a competência dos próprios pró-reitores ao exercerem a função, no qual eles tiveram que classificar as respostas às perguntas em uma escala de 1 a 5, em que 1 significava baixo(a), 2 – necessita de desenvolvimento, 3 – regular, 4 – bom/boa, 5 – alto(a). O segundo com 30 competências listadas e a respectiva descrição, com a finalidade de identificar, a partir do ponto de vista dos sujeitos, as competências necessárias para qualquer pessoa que possa vir a exercer a função de Pró-Reitor, também em uma escala de 1 a 5, sendo a unidade de medida o grau de importância da competência. A ordem das perguntas sobre as competências e das descrições delas, respectivamente no primeiro e segundo blocos, foi a mesma.

A segunda forma de coleta da opinião dos participantes se fez por meio da entrevista semiestruturada (Apêndice B), imediatamente após a aplicação do questionário, composta por cinco questões que solicitavam informações sobre os aspectos envolvidos no desenvolvimento profissional de cada um, que foi gravada com autorização prévia.

A entrevista foi utilizada por se tratar de um instrumento que propicia ao entrevistador maior



[...] liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 197).

Esse mecanismo permite que a conversa se desenvolva de forma mais espontânea e que se obtenha com mais facilidade as informações desejadas.

É importante ressaltar que todos os participantes receberam previamente informações sobre a finalidade da pesquisa e sobre a possibilidade de desistência da participação a qualquer momento, por meio da explanação da pesquisadora e do conteúdo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), conforme exigência da Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe

[...] sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana [...].

Ainda que considerado o planejamento prévio, algumas adversidades podem acontecer e, no caso desta pesquisa, listam-se: a dificuldade em agendar com algumas pessoas, os compromissos inesperados dos que haviam confirmado participação, assim como a demora nas respostas à mensagem em que foi feito o convite para a participação na pesquisa. Também foi necessário anteriormente fazer contato pessoal e telefônico com os entrevistados, para confirmar e lembrá-los do encontro.

A aplicação do questionário e a realização das entrevistas aconteceram no mês de outubro de 2017. Todas as entrevistas foram gravadas, totalizando 113 minutos de áudio e, posteriormente, transcritas em editor de texto, em fonte Arial, tamanho 12.

Por fim, registra-se que um terceiro procedimento de coleta de dados foi utilizado: o levantamento. Trata-se da busca e seleção de documentos valendo-se de critérios de inclusão e exclusão, sendo selecionados os que continham informações específicas sobre o objeto de estudo.

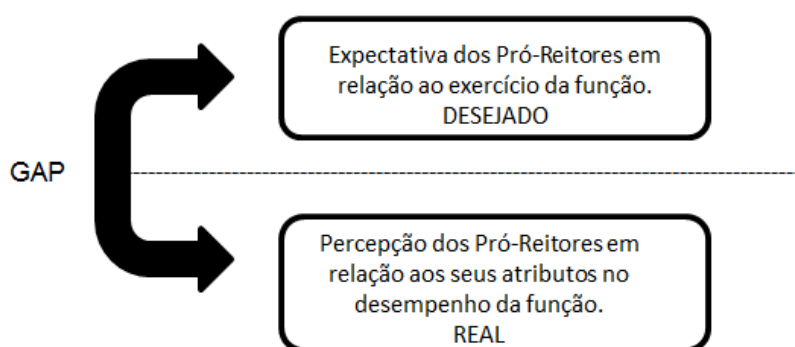
## 2.5. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise do questionário aplicado contemplou um processo de tabulação em planilha eletrônica, a partir da qual foram realizados cálculo de algumas estatísticas básicas, que permitiram a geração de gráficos para facilitar a análise do perfil dos respondentes.

No caso dos dois blocos de questões específicas, a análise foi feita por meio de uma adaptação do Modelo SERVQUAL, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991), também chamado modelo de lacunas (NEVES, 2006), cujo método propõe a existência de uma lacuna entre as expectativas dos clientes e a percepção deles em relação à qualidade do serviço recebido (PELLISSARI et al., 2012).

Os autores idealizadores do modelo ressaltam que, apesar de a Escala SERVQUAL ter sido elaborada a partir de alguns setores específicos, é uma escala padronizada que pode ser aplicada em qualquer tipo de organização e ramos de serviço, desde que sejam realizadas as adaptações necessárias, para que reflitam melhor a realidade de cada pesquisa (NEVES, 2006).

Figura 5 - Modelo “GAP”



Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1991).

Dessa forma, os resultados obtidos foram analisados tendo-se como parâmetro a diferença entre os valores registrados pelos participantes, apontando-se o *gap*, conforme o Modelo SERVQUAL (Figura 5), entre a percepção dos Pró-Reitores em relação aos seus atributos no desempenho da função (real) e a expectativa deles em relação ao exercício da função de pró-reitor (desejada).

De acordo com Neves (2006), a mensuração é feita por meio da medição das diferenças entre a pontuação de percepção e de expectativa, de tal forma que uma diferença negativa (expectativa maior que a percepção) indica competência percebida abaixo do esperado, e uma diferença positiva (percepção maior que a expectativa) indica percepção de competência acima da desejada.

As 30 competências citadas nos dois blocos também foram analisadas a partir dos questionamentos descritos na Figura 5, para classificação das competências desejadas para um gestor sob o construto do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação das competências

<b>Classificação</b>	<b>Questões</b>
Conhecimentos	7, 22, 23 e 24
Habilidades	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 26 e 29
Atitudes	6, 13, 17, 20, 25, 27, 28 e 30

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A forma de processamento dos dados obtidos através da entrevista, que foi gravada e transcrita, se deu por meio da análise de conteúdo.

As 11 entrevistas foram transcritas para o formato de texto para serem analisadas pelo software IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Esse software foi desenvolvido inicialmente na língua francesa, assim como outro software conhecido, o Alceste (Analyse Lexicale par Context d'un Ensemble de Segments de Texte), e começou a ser utilizado no Brasil em 2013 (CAMARGO; JUSTO, 2013). A escolha pelo IRAMUTEQ se deu pelo fato de ser um software gratuito, e de acordo com Camargo e Justo (2013), poder trazer contribuições aos estudos em ciências humanas e sociais.

Cinco tipos de análises são possibilitadas pelo IRAMUTEQ: estatísticas textuais clássicas; pesquisa de especificidades de grupos; classificação hierárquica descendente; análises de similitude e; nuvem de palavras (CAMARGO; JUSTO, 2013). Na presente pesquisa optou-se pela utilização da nuvem de palavras e da análise de similitude, que complementaram as categorias identificadas na análise de conteúdo.

Por fim, fez-se a análise dos documentos que, segundo Richardson (2012), tem a finalidade de observar as circunstâncias com os quais estão relacionados.

### 3. APORTE TEÓRICO

Este capítulo apresenta fundamentos teóricos acerca das seguintes vertentes: gerencialismo, competência, competência gerencial, gestão por competência e a importância do gestor na tomada de decisão, a partir de teorias e também de aplicações realizadas em empresas públicas e privadas.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na busca de trabalhos que pudessem exemplificar os conceitos e teorias aqui abordados. O Apêndice D apresenta um quadro, adaptado de Oliveira (2016), que resume as propostas, metodologia, instrumento de coleta e principais resultados dos trabalhos relacionados às competências gerenciais.

#### 3.1. GERENCIALISMO NO CONTEXTO PÚBLICO BRASILEIRO

Historicamente, algumas ações foram desenvolvidas com o objetivo de modernizar a administração pública no Brasil. Dentre muitas, podem ser destacadas: a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, pelo governo de Getúlio Vargas (1930-1945); a Instituição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, no governo do presidente Humberto de Alencar Castelo Branco; o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), de 1995, elaborado pelo então Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE), na gestão de Luis Carlos Bresser Pereira, no primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-1998); e também a prática do Gerencialismo ou também chamado nova administração pública, a partir dos anos de 1990, conforme síntese no Quadro 2.

Embora esta parte do capítulo tenha a finalidade de tratar acerca da administração pública gerencial, não se pode deixar de registrar a coexistência de variados modelos de gestão na administração pública brasileira, tais como: administração patrimonialista, administração burocrática, administração gerencial e administração societal (MORAIS, 2016). Além disso, Secchi (2009) apresenta uma comparação de três modelos com nomenclaturas semelhantes: o modelo burocrático, o

gerencialismo (subdivido em administração pública gerencial e governo empreendedor) e a governança pública.

Quadro 2 - Marcos evolutivo do processo de modernização da gestão pública

Marco	Período	Referência	Finalidade
DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público)	Final da década de 1930	Previsto na Constituição de 1937 e criado pelo Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuir a ineficiência do funcionalismo público federal;</li> <li>- Reorganizar a administração pública;</li> <li>- Essencial por executar os objetivos do governo;</li> <li>- Organizar os orçamentos;</li> <li>- Classificar os cargos do funcionalismo;</li> <li>- Introduzir novos métodos e novas técnicas para os serviços burocráticos;</li> <li>- Estruturar os processos seletivos de funcionários por meio de concurso;</li> <li>- Criar cursos de aperfeiçoamento em administração pública - que foram os primeiros no Brasil (RABELO, 2011).</li> </ul>
Decreto-Lei nº 200/1967	A partir de 1967	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco na tentativa de superação da rigidez burocrática (podendo ser considerado o primeiro momento da administração gerencial no Brasil);</li> <li>- Transferir atividade para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista, a fim de obter maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional (BRASIL, 1995).</li> </ul>
Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)	A partir de 1995	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Aprovado pela Câmara da Reforma do Estado no dia 21 de setembro de 1995.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administração pública chamada de "gerencial" baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada;</li> <li>- Reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público e na verdadeira profissionalização do servidor (BRASIL, 1995).</li> </ul>
Gerencialismo	A partir dos anos de 1990	Incentivado pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar aspectos da cultura empresarial competitiva;(JEFFREY, 2012)</li> <li>- Enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão da iniciativa privada (PAULA, 2005);</li> <li>- Implementar administração mais voltada para a busca dos resultados, com ênfase na eficiência e no planejamento;</li> <li>- Maior preocupação em adotar técnicas gerenciais mais modernas e com a capacitação das pessoas;</li> <li>- Princípios norteadores: interesse público, responsabilidade (accountability), descentralização, participação social (capital social), transparência, honestidade, liderança e eficiência (CAMPELO, 2010).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Dessa forma, não há a existência de um único modelo de gestão para cada período ao longo da história no Brasil. Neste sentido, os modelos foram se agregando com o passar do tempo, aperfeiçoando e adotando técnicas gerenciais mais modernas. Apresentá-los de forma isolada pode-se tender a uma interpretação equivocada, pressupondo-se continuidade ou descontinuidade para todos os aspectos (SECCHI, 2009), quando na verdade isso vai variar de característica para característica, conforme se observa no Quadro 3:

Quadro 3 - Características básicas dos modelos organizacionais

Característica	Burocracia	Gerencialismo	Governança Pública
Função sistêmica	Homeostase	Homeostase	Homeostase
Relação sistêmica com o ambiente	Fechado	Aberto	Aberto
Distinção entre política e administração	Separados	Trabalhando juntos sob comando político	Distinção superada
Funções administrativas enfatizadas	Controle e organização	Controle e planejamento	Controle e coordenação
Discrecionabilidade administrativa	Baixa	Alta	n.a.
Cidadão	Usuário	Cliente	Parceiro

Fonte: SECCHI (2009, p. 364)

É importante salientar que os princípios e características da administração pública não devem ser confundidos com os da administração das empresas privadas (BRASIL, 1995). Além do fato de que algumas práticas do setor privado podem não lograr êxito no setor público, tendo em vista as especificidades desse, e também aspectos culturais, contextuais, políticos e ideológicos envolvidos (MORAIS, 2016).

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), a administração pública gerencial é um avanço e, até certo ponto, uma ruptura com a administração pública burocrática em alguns aspectos. A principal diferença está na forma de controle, em que a primeira deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, mas em relação à rigorosa profissionalização da administração pública, essa se mantém como um princípio fundamental (BRASIL, 1995). Outras características preservadas da administração burocrática foram a impessoalidade e a meritocracia (OLIVEIRA, 2016). De acordo com esse autor (2016) a redefinição do modelo burocrático para o gerencial foi em benefício da eficiência pública.

Contudo, percebe-se que ocorreu a predominância da prática gerencialista por parte do governo a partir de 1990, conforme destaca Moraes (2016, p. 43 e 44):

“[...] salienta-se que, no Brasil, uma vertente não substitui ou origina a outra irrefutavelmente. [...] o que se identifica na administração pública brasileira é uma miscelânea das vertentes. Contudo, no caso brasileiro, os esforços governamentais são mais destacados no modelo gerencialista, instaurado a partir de 1990 [...]”.

Com a chamada Reforma do Estado, mais efetivamente a partir do ano de 1995, inicia-se a adoção das práticas de gestão gerencial com alguns princípios básicos (CAMPELO, 2010). Dentre os demais citados pelo autor, um encontra-se mais especificamente relacionado ao tema deste trabalho, conforme segue:

Valorização técnica e profissional do servidor, promovendo planos de carreira, com a finalidade de tornar a gestão gerencial efetiva, com um corpo de servidores preparados tecnicamente, capazes de absorver as novas demandas operacionais e estratégicas determinadas pelo interesses sociais, e do “novo mundo pós-moderno” e globalizado (CAMPELO, 2010, p. 318).

De acordo com Bresser-Pereira (2000, p. 169),

Reforma gerencial significa devolver autoridade às unidades descentralizadas, dirigidas por novos tipos de funcionários: burocratas com capacidade gerencial. Significa controlar unidades descentralizadas através de resultados acordados, e não através de procedimentos detalhados.

No Gerencialismo, uma das práticas adotadas pelo governo brasileiro foi a gestão por competências, com a finalidade de articular as competências dos trabalhadores em busca da eficácia organizacional para as instituições públicas (MORAIS, 2016). A administração pública brasileira incentivou de algumas formas o desenvolvimento de questões ligadas à competência, dentre elas destacam-se no Quadro 4:

Quadro 4 - Síntese dos principais marcos legais da gestão por competência no serviço público

Dispositivo Legal	Finalidade
Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996.	- Primeiros esforços da Administração Pública Federal (BRASIL, 2013) para normatizar a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares (BRASIL, 1996).
Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.	- Instituir a Política Nacional de Capacitação dos servidores integrantes dos Órgãos e entidades que compõem à Administração Pública Federal de estrutura direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 1998).
Decreto nº 5.707/2006, de 23 de fevereiro de 2006.	- Instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).
Portaria nº 1.547, de 8 de junho de 2011.	- Instituir a Rede de Desenvolvimento de

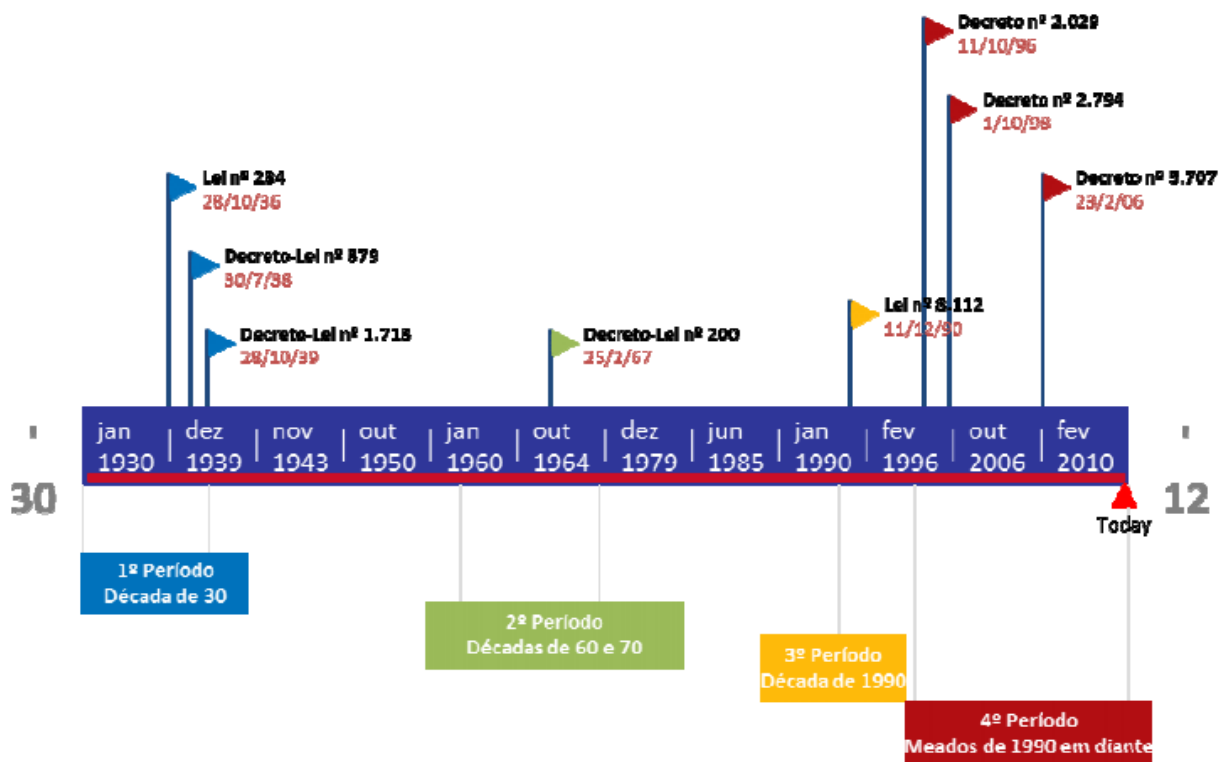


	Pessoas e suas finalidades (BRASIL, 2013).
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Esses dispositivos encontram-se mais detalhados quanto aos seus objetivos de melhoria da eficiência e qualidade do serviço público na Guia da Gestão da Capacitação por Competências, elaborada pela Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento em 2013. Esse trabalho teve como objetivo trazer algumas reflexões sobre competência, seu mapeamento e desenvolvimento no âmbito do serviço público federal, bem como discussões sobre gestão por competência nas organizações públicas e os principais desafios enfrentados pelos órgãos que adotaram iniciativas em relação a essa prática (MORAIS, 2016). A obra também apresenta uma linha do tempo com os principais marcos legais da gestão por competências na administração pública federal, conforme a Figura 6.

Figura 6 - Linha do Tempo: Principais Marcos Legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal



Fonte: BRASIL (2013, p. 6).

Apesar de a criação dos dispositivos legais ter sido considerado um avanço realizado pelo governo federal para o desenvolvimento de servidores (MORAIS, 2016) algumas críticas são apresentadas. De acordo com Mello e outros (2013) são destacadas a possibilidade de não ter havido participação dos envolvidos com o

modelo que seria implantado e as diferenças existentes nas organizações públicas. Essa diferença pode explicar a forma de assimilação de competências e competências gerenciais de uma organização para outra.

## 3.2. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

### 3.2.1. Concepções de Competência

Antes de aprofundar no tema da presente pesquisa – competências gerenciais – será retratado sobre competência de uma maneira geral, apresentando seus diversos estudos e seus principais intercessores teóricos.

Nos últimos anos, o tema competência começou a ser discutido no âmbito acadêmico e empresarial baseado em três aspectos: “[...] da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências)” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184).

De acordo com Silva, Martins-Silva e Souza (2013, p. 2),

As competências individuais referem-se às qualidades e aptidões do indivíduo e são classificadas como saberes utilizados pelo indivíduo para mobilizar recursos, obter resultados de alto nível e agir em situações adversas ou inesperadas. As competências organizacionais referem-se à capacidade das organizações em saberem organizar seus processos, fluxos de trabalho, conhecimentos, serviços e, principalmente, dar condições para que os seus trabalhadores desenvolvam suas competências individuais. As competências de países referem-se à capacidade dos países de promoverem o desenvolvimento de competências em organizações e indivíduos, principalmente a partir de parcerias com as instituições de ensino.

O conceito de competência é abordado neste trabalho no âmbito do indivíduo, uma vez que a pesquisa está relacionada às competências gerenciais, que de acordo com Carbone e outros (2016) são competências individuais relativas a quem exerce funções gerenciais. No entanto, à medida que for necessário será tratada também a perspectiva organizacional.

De acordo com Brandão (2008, p. 323), “com o advento do taylor-fordismo, no início do século passado, o termo competência foi incorporado à linguagem

organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel”.

A partir das transformações econômicas, sociais e organizacionais, o conceito da qualificação começa a ser substituído pelo o de competências. Se por um lado, o modelo de trabalho predominante taylorista exigia do trabalhador um cumprimento de padrões e procedimentos rígidos para atingir a eficiência na produção, os novos modelos produtivos impulsionaram a necessidade de um “novo trabalhador” com conhecimentos diversos para a solução dos problemas organizacionais (AMARO, 2012), assumindo responsabilidades e apresentando iniciativas em determinadas ocasiões (AMARO; BIANCO, 2007).

Nas bibliografias sobre o tema competência registram-se alguns estudos em três principais correntes teóricas: a corrente norte-americana, a corrente inglesa e a corrente francesa. Dentre diversos autores, alguns que mais colaboraram na visão dessas escolas foram: Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer, Richard Eleftherios Boyatzis e David Clarence McClelland, na corrente americana; Jonathan Winterton, Ruth Winterton e Françoise Delamare Le Deist, na corrente inglesa; e na corrente francesa, Philippe Zarifian e Guy Le Bortef (MORAIS, 2016).

O debate mais significativo sobre competência na literatura americana teve início na década de 70, especialmente em 1973, quando McClelland publicou o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence* (SILVA, MARTINS-SILVA e SOUZA, 2013). No artigo, o autor sugere o uso de teste de competência no lugar de testes de inteligência para processos seletivos. McClelland (1973) defendia a ideia de que a aplicação de testes de inteligência e aptidões nos Estados Unidos não poderia analisar a competência em todas as situações, “[...] e que os testes deveriam avaliar também as competências relacionadas a características sociais, como liderança, habilidades interpessoais, dentre outras” (OLIVEIRA, 2016, p. 22).

De acordo com McClelland (1973), competência é uma característica implícita no indivíduo e que está diretamente ligada ao desempenho do mesmo na realização de uma tarefa ou atividade e permite diferenciar um indivíduo do outro através de uma *performance* superior (DUTRA, 2010). O autor afirmava também que “[...] dificilmente existe uma característica humana que não pudesse ser modificada pelo treinamento ou pela experiência [...]” (OLIVEIRA, 2016, p. 22).

A corrente teórica americana possui características em comum com o modelo taylorista/fordista contemporâneo, percebendo a competência relacionada ao cargo sendo desenvolvida através da associação do conhecimento, das habilidades e das atitudes do indivíduo (BORGIO; BIANCO; COLBARI, 2013). Dessa forma, uma das referências mais utilizadas ao termo competência é a sigla CHA, que se refere às iniciais das palavras conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001, p. 185) definem competência como um “[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho [...]”. E Brandão (2007, p.150) sintetiza como “[...] um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação”.

Em relação a essas três dimensões da competência – conhecimentos, habilidades e atitudes – Pires e outros (2005) definem conhecimento como um conjunto de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo que causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Está relacionado à lembrança de ideias ou fenômenos, a algo armazenado na memória.

A habilidade, por sua vez, está relacionada com o empirismo e a tacitividade (OLIVEIRA, 2016). De acordo com Bloom e outros (1979), é a capacidade de o indivíduo buscar conhecimento, seja de fatos ou técnicas, em suas experiências anteriores, a fim de analisar e solucionar um problema.

Por fim, a terceira dimensão – a atitude – está relacionada a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000), “[...] a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações” (PIRES et al., 2005, p. 18) e se refere às ações do profissional para alcançar os objetivos de suas atribuições (OLIVEIRA, 2016). De acordo com esse autor (2016, p. 28), “trata essencialmente da motivação (vontade, comprometimento, determinação) do indivíduo, a sua pró-atividade em mobilizar os recursos que dispõe para aplicação na situação em que enfrenta”.

Embora nessa abordagem o foco principal seja na perspectiva individual, Fleury e Fleury (2001, p. 185) destacam ainda que “[...] a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações”, identificando

assim a estreita ligação que deve existir entre as competências individuais e organizacionais.

Em relação à corrente inglesa, essa é mais voltada a tarefas e resultados, baseada essencialmente em aspectos que contribuam para os fatores econômicos da organização (MORAIS, 2016) e na aplicabilidade da competência funcional no trabalho (GODOY; D'AMELIO, 2012). Morais (2016, p. 37) ressalta uma diferença dessa abordagem em relação à americana “[...] além de englobar as dimensões dos cargos, adentra discussões a respeito da qualificação dos indivíduos”. Nesse sentido, observa-se que essas duas correntes normalmente relacionam o conceito de competências a aspectos relacionados ao desempenho profissional, requeridos pelas organizações (McCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982).

Por sua vez, a abordagem francesa segue um modelo construtivista, em que a aprendizagem é o mecanismo para o desenvolvimento de competências (SANT'ANNA, 2008; MORAIS, 2016), indo além da qualificação técnica e posicionando o indivíduo no centro das discussões (SOUZA et al., 2013). Essa corrente evidencia a formação do ser humano, através de programas de formação profissional e de qualificação (SANT'ANNA, 2008; MORAIS, 2016). De acordo com Borgo, Bianco e Colbari (2013, p.31),

A ideia não é qualificar apenas para um determinado cargo, mas desenvolver pessoas de acordo com as necessidades propostas pelo mercado globalizado, de modo que elas possam utilizar essa formação em outros momentos de sua vida profissional, em outros cargos, em outras empresas.

Essa corrente também aborda a competência como uma dimensão tridimensional considerando os elementos conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como a norte-americana, no entanto, assimila a competência à ação e ao comportamento do indivíduo ao se deparar com situações adversas e vivenciadas no ambiente organizacional, em um contexto de trabalho que deve ser considerado (MORAIS, 2016). Dessa forma, conforme Ruas (2005), a competência é compreendida como saber (conhecimentos), saber-fazer (habilidades) e saber ser/agir (atitudes).

Na concepção de Durand (2000), o conhecimento se refere ao saber o quê e o porquê e está relacionado à informação, que, quando processada e internalizada, transforma-se em conhecimento. As habilidades são relacionadas ao saber “como”, saber-fazer, ou seja, à capacidade técnica, que implica mais do que conhecimento,

implica prática. Já as atitudes implicam determinação, relacionadas ao “querer fazer”, à motivação que leva a pessoa a ir além, a comprometer-se com algo e a tomar decisões.

Dessa forma, como na abordagem francesa as competências são resultados de processos de aprendizagem, alguns autores sintetizam que embora a competência tenha relação intrínseca com o indivíduo, não são relacionadas apenas ao conjunto de atributos da pessoa e sim àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho, o saber agir diante de determinada circunstância ou seja, deve ser considerado o contexto sociocultural, os recursos disponíveis, bem como as relações instituídas (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012; MORAIS, 2016).

Os autores franceses Le Boterf (2003) e Zarifian (2011) procuraram discutir competência em “[...] um contexto de realização, produção e entrega ao trabalho” (MORAIS, 2016, p. 39), ressaltando a importância do coletivo e do trabalho em grupo. Além de reforçarem a relevância da atenção dos gestores para com a organização do trabalho, a fim de que as equipes estejam alinhadas e consigam atingir os objetivos organizacionais (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2011).

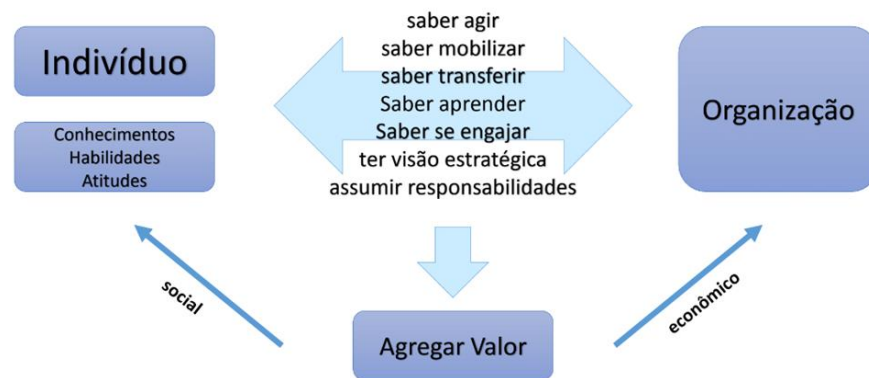
De acordo com Zarifian (2011, p. 137), na abordagem francesa, a competência é compreendida a partir de três perspectivas: “a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta”; “a inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta”; e “a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade”.

Após apresentada a natureza e as principais definições dessas três abordagens, em relação à literatura brasileira, D’Amelio (2007) considera que alguns autores brasileiros como Dutra, Fleury e Fleury e Ruas se alinham à abordagem construtivista francesa, particularmente dos autores franceses Zarifian e Le Boterf, conforme percebe-se na transcrição de Dutra e outros (2008, p.33),

[...] serão autores como os franceses Le Boterf (1994, 2000, 2001, 2003) e Zarifian (1996, 2000) que exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Essa construção do conceito de competência explica de forma mais adequada o que observamos na realidade das empresas.

Em relação a essa abordagem, Fleury e Fleury (2001, p. 188), por sua vez, definem competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, propondo o alinhamento entre as competências individuais, as organizacionais e a estratégia da organização (MORAIS, 2016), conforme se observa na Figura 7.

Figura 7- Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury; Fleury (2001, p. 188).

Desse modo, esses autores caracterizam cada um desses “saberes”, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Competências para o Profissional

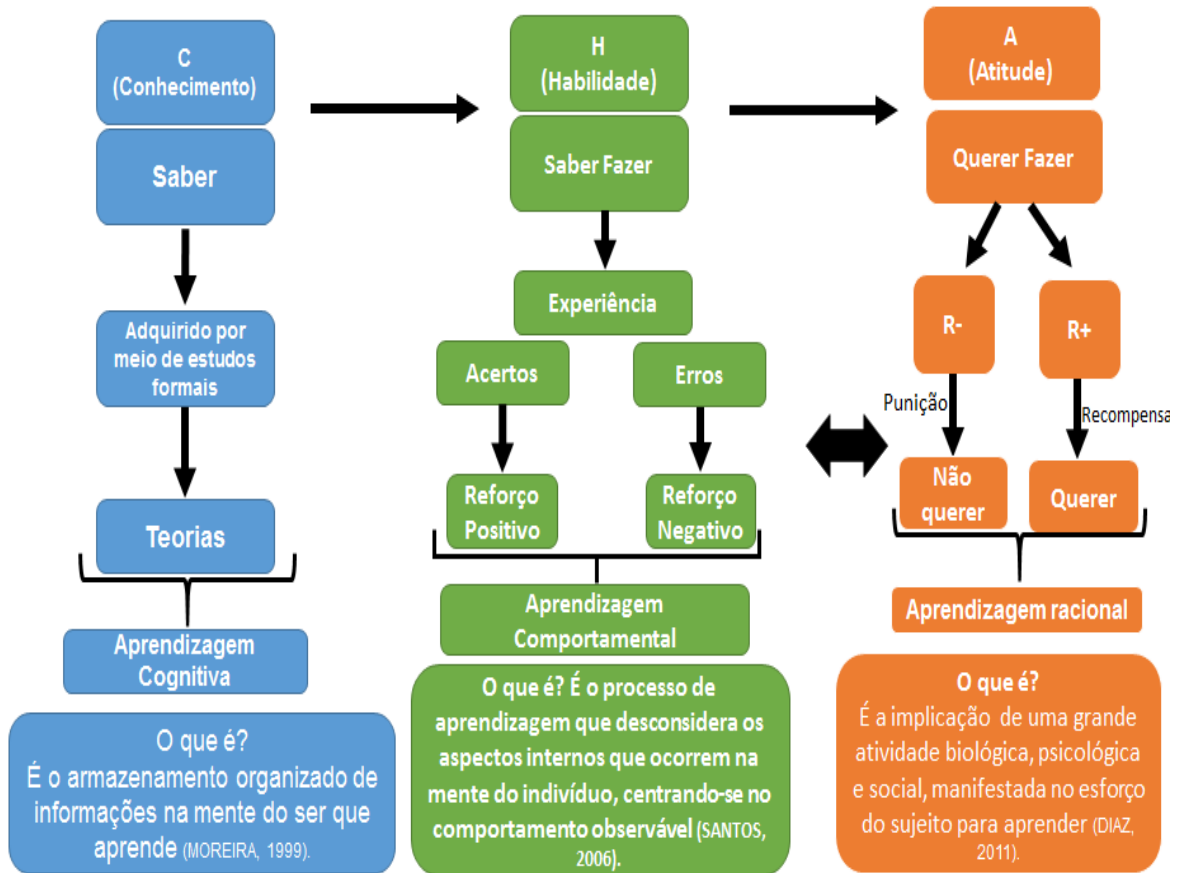
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury; Fleury (2001, p. 188).

A fim de relacionar as principais abordagens de competência com os processos de aprendizagem, Olivier (2016), em sua aula referente à disciplina Comportamento Organizacional, desenvolve dois fluxos de raciocínio, conforme apresentados nas

Figuras 8 e 9, que serviram de base para a classificação das competências a partir do construto 'CHA' na análise dos dados.

Figura 8 - Fluxo de raciocínio: relação competência - aprendizagem

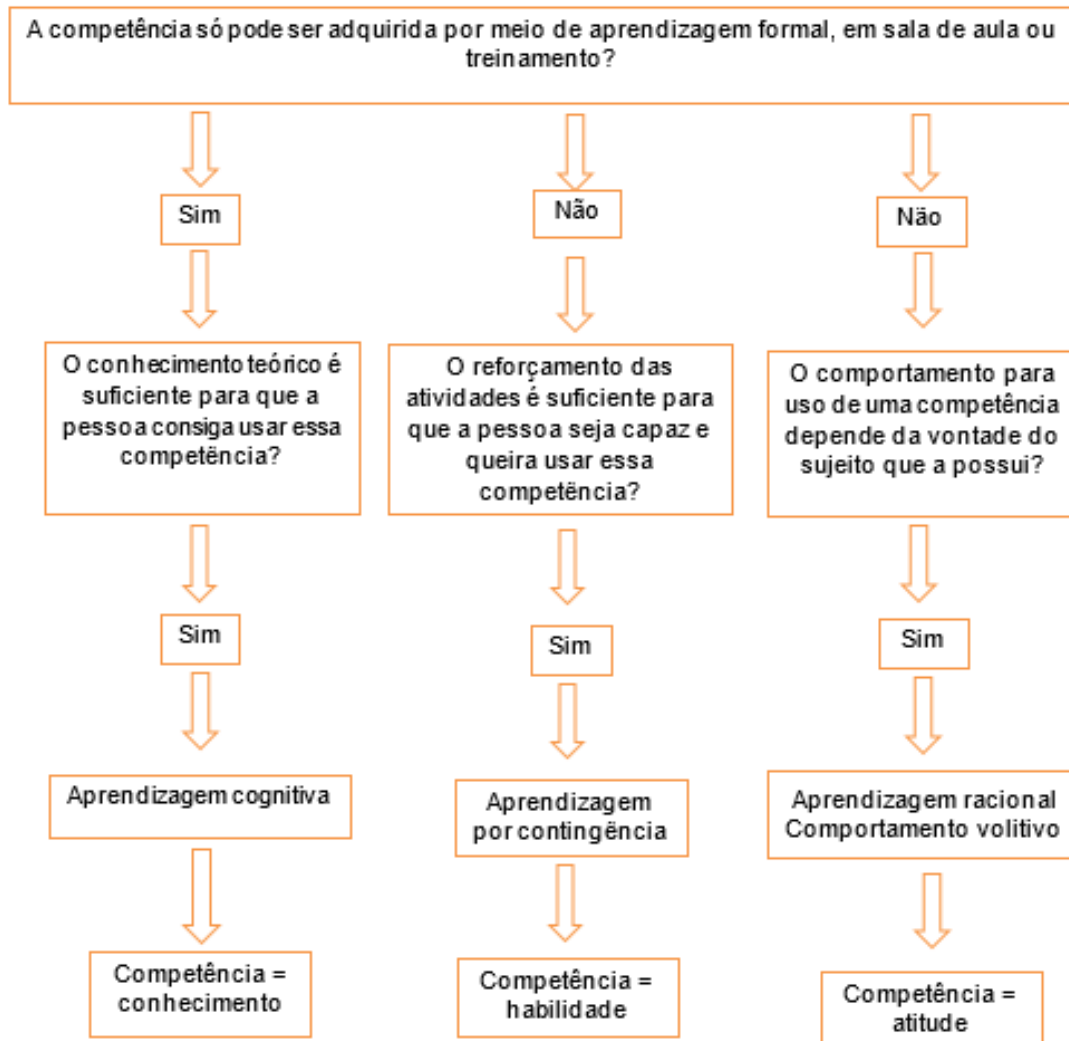


Fonte: Olivier (2016)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> OLIVIER, Marilene. **Slides da disciplina Comportamento Organizacional**. Universidade Federal do Espírito Santo. (2016).



Figura 9 - Fluxo do raciocínio para classificação das competências



Fonte: Olivier (2016)<sup>3</sup>.

Nessa perspectiva, Lima (2010) afirma que a gestão de competências tem relação direta com a aprendizagem organizacional, pois ambas se complementam. Bitencourt (2001) propôs em uma pesquisa realizada com três empresas brasileiras e três empresas australianas, em que relacionou a contribuição da aprendizagem organizacional na gestão de competências gerenciais.

Para a autora (2001), a aprendizagem é fundamental para o desenvolvimento de competências e vice-versa, pois para a aprendizagem organizacional se desenvolver, é preciso (re)pensar as competências, investindo no desenvolvimento dessas em todas as suas dimensões. Dessa forma, o desenvolvimento de competência é um processo educativo que integra conhecimento, vivência e prática

<sup>3</sup> OLIVIER, Marilene. **Slides da disciplina Comportamento Organizacional**. Universidade Federal do Espírito Santo. (2016).

que o indivíduo carregará por toda a vida. Esses conhecimentos contribuirão para um melhor desempenho profissional, tornando a organização mais competitiva (LIMA, 2010).

Nessa abordagem, Bitencourt (2004, p. 68) conceitua competência como:

[...] um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto realização).

Ruas (2000) defende que, embora a condição para uma organização aprender seja através da aprendizagem de seus membros, isso não significa que o aprendizado individual desencadeie necessariamente um aprendizado coletivo. Em outras palavras, o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária, mas não garante o desenvolvimento de “competências organizacionais”. Dessa forma, iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais passam a ter sentido quando colocadas numa perspectiva de desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais, a fim de gerar valor agregado de forma ampliada (RUAS, 2000).

Para Dutra (2008), também deve existir uma grande relação entre as competências individuais e organizacionais, já que as duas possuem grande influência uma da outra. É necessário alinhar as competências individuais à criação de competências coletivas consideradas estratégicas para a organização (MASCARENHAS, 2008).

Nesse sentido, Noro, Pauletto e Fialho (2011) afirmam que, diante do contexto em que as empresas estão inseridas, de alta competitividade e mudanças constantes, é necessário que as mesmas adotem um novo modelo de gestão de pessoas. Dessa forma, surge o modelo de gestão por competências como alternativa de modelo gerencial com uma visão sistêmica, alinhando as estratégias organizacionais com as competências profissionais.

De acordo com Dutra (2010), no serviço público, a competência é abordada como uma tecnologia de gestão, uma ferramenta, inserida nesse modelo gerencial denominado gestão por competências. Brandão (2008) reforça que, nas últimas décadas, o interesse pelo assunto competências estimulou a discussão teórica e a

realização de pesquisa sobre esse tema, tendo em vista a emergência do modelo de gestão por competências, que será tratado mais adiante.

Por fim, no contexto da gestão pública, Pereira e Silva (2011) também ressaltam que melhores resultados nesse setor podem ser atribuídos, entre outros motivos, à relação entre as competências individuais dos servidores e à estratégia de cada órgão público, mas ainda deve percorrer caminhos no avanço das competências gerenciais necessárias aos cargos ocupados pelos seus gestores em busca do profissionalismo. Nesse sentido, a seguir serão abordadas as competências gerenciais dos gestores.

### **3.2.2. Atributos de competência (Competências gerenciais)**

Considerando que já foi introduzido brevemente nesse trabalho um pouco da diferença entre a gestão pública e a privada, tendo em vista suas peculiaridades, trata-se agora de como as competências gerenciais são discutidas nesses dois aspectos. Ésther (2010) defende que na gestão empresarial (privada) as competências gerenciais devem atingir os objetivos organizacionais, demonstrando resultados quantitativos e econômicos. No âmbito da gestão pública, esse mesmo autor resalta que os objetivos desse tipo de organização são complexos e ambíguos, o que exige dos gestores uma 'lógica de ação particular'. No entanto, as práticas empresariais têm se aprofundado na gestão pública, exigindo que esses gestores atuem de forma diferente (Ésther, 2010).

Essa mudança requerida dos gestores está relacionada às competências gerenciais que, segundo Ruas (2001, p. 15) é a "capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir ou superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área". De acordo com Campos (2007), o resultado das competências gerenciais pode ser visível nos comportamentos e na utilização de recursos que resultem em serviços ou produtos que agreguem valor à organização e competitividade mercadológica.

Por sua vez, Dutra (2004) ressalta que as competências gerenciais são imprescindíveis na condução das mudanças, tendo em vista que podem contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, possibilitando a melhoria dos resultados das instituições.

Campos (2007) expõe ainda que a competência gerencial somente poderá ser avaliada, se estiver sendo contrastada no contexto de ação, recursos disponíveis e atribuições, tendo em vista que para saber se uma pessoa é ou não competente deve se avaliar o seu desempenho em relação às expectativas de resultado.

O conceito de competência no âmbito gerencial passou a ser concebido pelo já citado autor de referência na corrente norte-americana, Richard Boyatzis, em 1982, através de seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* (BITENCOURT, 2001). Boyatzis fundamenta-se em 21 atributos que orientam a construção de um perfil de gestor ideal, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - As Vinte e Uma Competências de Boyatzis

1. Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto avaliação e senso crítico
4. Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 13. Uso de poder unilateral 14. Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	15. Autocontrole 16. Objetividade perceptual 17. Adaptabilidade 18. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	19. Memória 20. Conhecimento especializado

Fonte: Adaptado de Wood e Payne, 1998

Ruas (2000) em seu artigo *A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados* apresentou o resultado de duas pesquisas de competências gerenciais desejadas aos gestores. A primeira foi realizada com 136 executivos de empresas de quatro estados brasileiros que apontaram 12

atributos considerados extremamente relevantes para o perfil de um gestor no mercado globalizado, quais sejam:

- Integridade;
- Visão estratégica;
- Capacidade de liderança;
- Visão da empresa;
- Capacidade de decisão;
- Foco no resultado;
- Ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais;
- Capacidade de negociação;
- Motivação;
- Coordenação de trabalhos em equipe;
- Habilidade interpessoal;
- Atitude proativa.

A segunda foi através de opinião de executivos e *experts* internacionais que identificaram atributos para os gestores diante das novas condições do ambiente de negócios, que seguem:

- Capacidade para atuar com emissão e recepção de informações;
- Capacidade para sintetizar e criar;
- Habilidade para comandar grupos, assessores e outras redes de pessoas e para estimulá-las a enfrentar desafios.
- Desaprender periodicamente e aprender de novo;
- Familiarizar-se com geografia, mas especialmente com as diferenças e conflitos culturais;
- Abertura para novas ideias e novas perspectivas de mercado, produto ou processo (capacidade para “ouvir”, “ver” e “perceber”)
- Levar as competências além das fronteiras das unidades de negócios (competência é uma dimensão da cadeia produtiva e não apenas da empresa);
- Iniciativa, coragem, flexibilidade e tolerância.

Já Amaral (2006) em seu artigo *Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira* trata, entre outros assuntos, da Escola Nacional de

Administração Pública (Enap), da qual foi presidente, e do papel dessa Escola na formação e capacitação de gestores e servidores e apresenta as competências desejadas existentes ou a desenvolver nos servidores, definidas pela ENAP, que serão mostradas mais a diante.

A Enap foi criada em 1986, e é uma escola de governo, do Poder Executivo federal, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que oferece formação e aperfeiçoamento em Administração Pública a servidores públicos federais (ENAP, 2017)

A Enap tem a missão de desenvolver as competências de dirigentes e das equipes de servidores e por objetivo estratégico a formação do quadro de dirigentes, buscando oferecer ao Estado brasileiro técnicos capazes de assumir postos de alta responsabilidade, com o desenvolvimento de alguns atributos, tais como iniciativa, inovação e criatividade (ENAP, 2017).

De acordo com Oliveira (2016), com o advento do modelo gerencialista, países como Estados Unidos e Reino Unido começaram a implementar no serviço público técnicas gerenciais aplicadas na iniciativa privada. Nesse sentido, Amaral (2006) traz em seu artigo um rol de competências adotado por esses países e também pelo Canadá, conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Síntese das competências das características e competências adotadas pelos Estados Unidos, Reino Unido e Canadá

	Estados Unidos	Reino Unido	Canadá
Descrito por Amaral (2006)	Definiu um rol de competências nucleares para executivos públicos (qualificações específicas para os postos de trabalho e qualificações gerais).	Definiu competências de líderes orientados para resultados.	Inspirou a definição de competências essenciais a serem desenvolvidas nos cursos da ENAP, a adaptação de cursos voltados para o desenvolvimento de competências como a liderança e o debate sobre as competências críticas para a gestão pública brasileira.
Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de liderar mudanças;</li> <li>- Capacidade de liderar pessoas;</li> <li>- Orientação para resultados;</li> <li>- Conhecimentos em gestão de pessoas, capacidade de gestão financeira e gestão de tecnologia de informação;</li> <li>- Capacidade de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar e comunicar visão de futuro;</li> <li>- Motivar e desenvolver pessoas para obter alto desempenho;</li> <li>- Liderar pelo exemplo;</li> <li>- Empregar a experiência e novas ideias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências intelectuais: capacidade cognitiva e criatividade;</li> <li>- Desenvolvimento futuro de competências: visão de futuro;</li> <li>- Competências de gestão: gestão-ação, consciência organizacional, trabalho em equipe e desenvolvimento de parcerias;</li> <li>- Competências relacionais: relações interpessoais e comunicação;</li> <li>- Competências individuais:</li> </ul>

	construção de alianças e comunicação.	para melhorar resultados; - Pensamento estratégico para atingir objetivos.	resistência ao estresse, ética e valores, personalidade, flexibilidade comportamental e autoconfiança.
--	---------------------------------------	---	--

Fonte: Elaborado a partir de Amaral (2006).

O modelo da Enap partiu de uma cooperação com o governo do Canadá através da parceria com a Escola Canadense do Serviço Público (*Canada School of Public Service*) para definir as competências essenciais a serem desenvolvidas através da oferta de seus cursos. Por meio dessa parceria, a Enap adaptou os cursos para se voltarem ao desenvolvimento de competências, como a liderança, e as competências críticas para a gestão brasileira (AMARAL, 2006). A Enap definiu suas competências existentes ou a desenvolver em quatro classes, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Definição de competências existentes ou a desenvolver pela ENAP

<b>Classes</b>	<b>Competências</b>
Fundamentais/genéricas	Comprometimento com o serviço público Trabalho em equipe Flexibilidade Sensibilidade social Negociação Comunicação
Organizacionais	Conhecimento da administração pública Capacidade de aprender Comunicação Negociação Planejamento educacional Metodologias de ensino Prospecção de conhecimentos em gestão pública Gestão de escola de governo Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais
Gerenciais	Liderança inspiradora Senso de direção Comprometimento Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento) Visão/mente aberta Capacidade de análise e síntese Implementação equilibrada das políticas públicas Gestão de pessoas
Pessoais e interpessoais	Expansão contínua das fronteiras pessoais Capacidade de articulação Resolução de problemas Iniciativa Cooperação

Fonte: AMARAL (2006, p. 558).

Para o futuro, a visão da Enap é desenvolver as competências com base nos princípios da equidade e da democracia, e fazer com que o serviço público seja cada vez mais inovador, sem perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade (AMARAL, 2006). De acordo com a autora, os servidores devem saber ouvir a sociedade, serem criativos e obter alta capacidade de responder a problemas públicos, tantos os antigos quanto os que virão.

Quintiere, Vieira e Oliveira (2012) em sua pesquisa realizada com reitores e ex-reitores de universidades federais do Rio de Janeiro buscaram identificar as competências e práticas gerenciais desses gestores, e a forma através da qual eles construíram ou tentaram construir as competências definidoras do seu perfil gerencial. Foram identificados três eixos de competências determinantes na formação de um gestor/reitor: a) experiência de vida (trajetória acadêmica e profissional; b) formação profissional (experiência em funções gerenciais anteriores) e c) o próprio exercício da função de Reitor.

Em relação ao primeiro eixo, experiência de vida, foi identificado que competências como formação qualificada, capacidade cognitiva, visão do papel da universidade, ser um docente-pesquisador, dentre outras, são significativas para o fazer diário do gestor. Em relação à formação profissional e experiências em funções gerenciais, essas quando aliadas a competências como autonomia, humildade, dinamicidade, habilidade em resolver problemas, estabelecer parcerias, possuir conhecimento tecnológico, entre outras, reforçam o entendimento de Zarifian ao afirmar que competência é saber transformar os conhecimentos adquiridos de acordo com cada situação. Por fim, na terceira dimensão, que trata do próprio exercício da função de reitor, os entrevistados alegaram que, para agir com competência, o gestor deve ser capaz de desenvolver parcerias, saber delegar, ser atuante, inovador, mobilizador de recursos, dentre outros.

Os principais resultados dessa pesquisa apontam que quase todos os entrevistados julgam que a experiência de vida e a formação profissional facilitam a condução do cargo, devido à possibilidade de desenvolvimento anterior de competências como liderança, relações interpessoais, percepção acadêmica e vivência de universidade. O maior desafio apontado foi a experiência no cargo de Reitor, que deve possuir muitos atributos, quase sendo qualificados como “super-heróis” ou “super gestores” (QUINTIERE, VIEIRA E OLIVEIRA, 2012).



Ésther (2010), por sua vez, realizou uma pesquisa com reitores, vice-reitores e pró-reitores de oito universidades federais, todas localizadas no estado de Minas Gerais, com o intuito de analisar as competências atribuídas aos reitores desse tipo de instituição, com a expectativa de contribuir para maior compreensão de sua ação. Ésther apresentou um quadro comparativo com as competências do dirigente público em geral, propostas pela ENAP (Amaral, 2006), as quais já foram mostradas no presente trabalho, com o rol de competências prescritas para o gestor público a partir de sua pesquisa.

Segue no Quadro 9 as competências identificadas como desejadas, de acordo com as classes propostas no modelo da ENAP (Amaral, 2006):

Quadro 9 - Competências dos reitores Ésther (2010) a partir do modelo da ENAP

<b>Classes</b>	Rol de competências dos reitores pesquisados (segundo todos os entrevistados)
<b>Fundamentais / genéricas</b>	Liderança política (representação) Flexibilidade Diálogo (comunicação) Trabalhar em equipe
<b>Organizacionais</b>	Conhecimento da instituição Habilidade política (negociação) Liderança acadêmica Competência acadêmica Captação de oportunidades
<b>Gerenciais</b>	Liderança gerencial Visão de futuro Discernimento entre prioridades e rotinas Firmeza de propósitos Lidar com conflitos Saber decidir
<b>Pessoais e interpessoais</b>	Cooperação Habilidade política (articulação) Tolerância Ética Ousadia Paciência Ponderação Confiabilidade

Fonte: Adaptado de Ésther (2010).

Do Quadro 9, percebe-se que as competências políticas (representação, negociação e articulação) e de liderança (política, acadêmica e gerencial) são as que mais se repetem, aparecendo em três das quatro classes de competências. O autor (2010) ressalta que, sejam quais forem as competências desejadas e ideais para os gestores, a pesquisa deixou claro que não há nenhum tipo de preparação ou

programa de desenvolvimento de gestores, para que essas pessoas assumam seus cargos e desempenhem suas funções de forma eficaz.

A fundamentação teórica exposta evidencia a complexidade para se analisar, com exatidão, atribuições, prioridades e expectativas para a função gerencial, e, conseqüentemente, para o estabelecimento das competências que lhe são requeridas. Visto que o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, criar formas de proporcionar oportunidades e experiências de aprendizagem é um grande desafio para as organizações (CASEY, 1999).

De acordo com Pozo (2002), a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender aumenta à medida que a complexidade do ambiente organizacional faz surgir diversas demandas de competência. É de grande importância para as organizações, então, a execução de ações de treinamento e desenvolvimento não apenas alinhadas à sua estratégia, mas também às necessidades de aprendizagem de seus membros (BRANDÃO, 2008).

Tendo em vista a importância da definição das competências gerenciais para as organizações, destacadas nos autores citados neste subitem, convém pensar alternativas de gestão que busquem o adequado alinhamento. Desta forma, no próximo subitem será evidenciada a gestão por competências.

### 3.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Após apresentadas as principais definições de competência e os atributos de competências gerenciais, será tratado brevemente no presente trabalho a gestão por competências que, segundo Leme (2005), é a capacidade da organização de direcionar os colaboradores através de suas competências técnicas e comportamentais para atingirem as metas e os objetivos da organização e o resultado dessa gestão é possibilitar à organização maior produtividade, assertividade e ambiente participativo, que motive e gere comprometimento dos colaboradores, buscando o fortalecimento das equipes, com foco nos resultados e no aumento da competitividade.

Nesse sentido, Dutra (2001) define gestão por competências, como um modelo de gestão que evidencia a dependência entre as competências organizacionais e individuais, uma vez que as competências organizacionais só são concretizadas se as pessoas colocarem em prática seus conhecimentos sobre a organização. No entanto, Gramigna (2007) ressalta que o processo deve ser ganha-ganha, tanto a organização quanto os colaboradores devem ter suas expectativas atendidas.

Para Brandão e Bahry (2005), a gestão por competências tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo aos métodos tradicionais utilizados pelas organizações. Segundo os autores, esse modelo propõe-se a reduzir ao extremo a lacuna (*gap*) entre as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização, e ressaltam ainda que “a redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 179).

Oliveira (2010) a partir de sua pesquisa em organizações brasileiras dos setores siderúrgico e de energia, e portuguesas dos setores bancário e de telecomunicações, sobre a análise dos modelos de gestão por competências adotados por estas organizações pôde concluir que o modelo de gestão por competências contribui para tornar mais eficiente a gestão de pessoas na organização, bem como para o desenvolvimento dos colaboradores, uma vez que esse modelo permite que eles percebam claramente em que nível se encontram e como podem se desenvolver dentro da empresa.

Zago e Retour (2013), a partir de um estudo empírico aplicado em três empresas francesas com o objetivo de analisar a cultura organizacional como aspecto constitutivo do modelo de gestão por competência, chegaram a conclusão de que para a implantação desse modelo gerar um impacto mais positivo, tanto para a organização quanto para os indivíduos, é imprescindível que antes seja considerado os aspectos socioculturais da organização, tais como a linguagem, a valorização individual e o ritmo das pessoas para a mudança, bem como consideradas as estratégias organizacionais.

Após sucinta explanação da gestão por competência, no próximo item será abordada sua especificidade ao se tratar do setor público.

### **3.3.1. Gestão por competências no setor público**

No âmbito da Administração Pública Federal, conforme Carvalho e outros (2009), a gestão por competências tornou-se referência para a gestão de pessoas a partir da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). O referido decreto conceitua Gestão por Competência como “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”.

Uma das finalidades da PNDP é a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, e uma das diretrizes é a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento (BRASIL, 2006). Dessa forma, Tosta e Dalmau (2014) afirmam que, mesmo de forma introdutória, é evidente que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal ressalta a importância do desenvolvimento de competências gerenciais para os servidores que ocupam cargos de direção e assessoramento e tem como objetivo o desenvolvimento de competências individuais alinhadas às competências dos órgãos da administração pública federal.

É de suma importância que haja essa preocupação do governo em relação ao desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores, pois, de acordo com Maciel e Gonçalves (2009), no serviço público, são eles os responsáveis por todo processo de mudança. Wolynech (2005) também ressalta que o novo modelo de gestão pública tem como foco o gestor como principal agente de mudança e responsável pela adaptação. Dessa forma, a implantação da gestão por competências deve se dar pelas funções gerenciais.

Nesse sentido, Mello e outros (2013) revelam que um dos maiores desafios para a implantação da gestão por competências no serviço público está no

comprometimento das pessoas e nos elementos culturais e contextuais dessas organizações. Dessa forma, ao modificar as práticas de gestão, esses aspectos precisam ser considerados.

Esses autores (2013) citam que, no Brasil, alguns órgãos têm envidado esforços para adotar o modelo de gestão por competências em ações que envolvem processo de seleção, racionalização de cargos, políticas de capacitação, entre outros. Podem-se citar como exemplos as instituições: Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), Escola de Administração Fazendária, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Universidade Federal do Tocantins e Ministério da Fazenda.

No caso da Aneel houve a tentativa de definir competências necessárias aos candidatos em um concurso público (SILVA; MELLO, 2013), assim como o Edital da Escola de Administração Fazendária que exigia dos candidatos as seguintes competências: visão sistêmica, relacionamento humano, conduta pública, comprometimento, comunicação, gestão de processos, aprendizagem contínua, análise e solução de problemas, flexibilidade, liderança, criatividade, trabalho em equipe, negociação e especialização técnica.

Tendo em vista que a implantação e adaptação da gestão por competências deve se dar a partir dos gestores, no próximo item será tratado da importância desses indivíduos na organização e apresentado um breve estudo sobre a tomada de decisão.

#### 3.4. A IMPORTANCIA DO GESTOR E A TOMADA DE DECISÃO

Diante do exposto, percebe-se que os gestores desempenham um papel fundamental no alcance das competências organizacionais e também individuais. Eles são os responsáveis por todo processo de mudança, pela implantação da gestão por competência e devem atuar como facilitadores no processo de desenvolvimento de competências gerenciais.

Fortalecendo essa ideia, Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013) também ressaltam a importância do papel dos gestores na estratégia da organização, sendo os

condutores do processo por meio da mobilização das competências individuais e das competências coletivas através das equipes, e da ampliação de espaço de atuação das pessoas.

Além disso, Moraes, Silva e Cunha (2004) afirmam que diante das rápidas mudanças no mundo dos negócios, os gestores devem aprender e estar preparados para lidarem com as mudanças inesperadas, devido a fatores adversos e imprevisíveis.

Além de todos esses fatores, os gestores ainda possuem uma importante e imprescindível tarefa: a tomada de decisão, sobretudo quando se trata de gestores de nível estratégico, como é o caso dos sujeitos sociais do presente trabalho.

Tomar decisões é uma prática cotidiana do ser humano. A todo o momento, homens e mulheres são obrigados a fazer escolhas em relação às situações as quais são expostos. Embora na grande maioria das vezes essas decisões sejam tomadas a partir de critérios intuitivos, sobretudo no âmbito pessoal, a tomada de decisão, na perspectiva organizacional, deve ser sempre uma atitude racional, realizada com o objetivo de maximizar o valor da decisão dentro do contexto.

Dessa forma, a tomada de decisão é uma prática constante na atividade profissional do gestor, seja essa uma decisão a respeito de ações que envolvam consequentes resultados imediatos, seja uma decisão que diga respeito a ações mais complexas, cujos resultados exijam um maior horizonte de tempo. Em qualquer que seja a situação, decidir sempre influenciará nos caminhos a serem percorridos pela organização, e para que isso aconteça de forma satisfatória, o planejamento é uma competência essencial.

Robbins (2000, p. 116) define planejamento como “a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades”.

O planejamento, por sua vez, subdivide-se em três diferentes níveis hierárquicos, definidos a partir da natureza das ações a serem implementadas e do horizonte de tempo que envolve a execução de cada uma dessas ações, quais sejam: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico, normalmente de responsabilidade do nível institucional da empresa, envolve extensos horizontes de tempo e implica consequências para a empresa como um todo, a partir da definição dos objetivos organizacionais e da respectiva implementação de ações para sua concretização. Dessa forma, o planejamento estratégico servirá de base para a formulação de um plano tático que, por sua vez, gerará um plano operacional, com atividades e ações executáveis na rotina empresarial.

Por sua vez, o planejamento tático envolve as unidades organizacionais separadamente, como um departamento ou divisão. Estende-se a médio prazo (compreendido por um tempo que se estende pelo horizonte de um ano) e é desenvolvido pelo nível intermediário.

Por fim, o planejamento operacional segundo Oliveira (1992, p. 38), “pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”, corresponde ao conjunto de planos de ações individuais a serem executadas – bem como os procedimentos que baseiam e orientam essas ações –, com o máximo de eficiência, nas rotinas que permeiam o nível operacional das organizações, visando a maximização de resultados que concretizem objetivos de curto prazo, de modo a assegurar a eficácia de resultados satisfatórios de responsabilidade dos níveis táticos e estratégicos da organização (CHIAVENATO, 1982).

Dessa forma, no caso do Ifes, o Reitor e os Pró-Reitores estão classificados no nível estratégico; as diretorias sistêmicas, que são ligadas hierarquicamente as pró-reitorias, no nível tático; e as coordenadorias, que por sua vez estão ligadas às diretorias, encontram-se no nível operacional.

Diante da importância do gestor e de sua tomada de decisão e da imprescindível preparação adequada dos servidores para a prática das funções gerenciais, no próximo capítulo serão analisados os dados dos entrevistados a fim de possibilitar a discussão no contexto do Ifes.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos com a coleta de dados passam a integrar, juntamente com as análises realizadas, as discussões sobre o objeto da pesquisa.

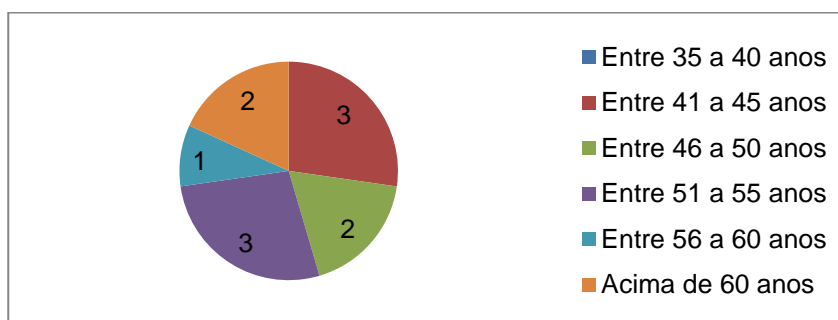
### 4.1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A população-alvo da pesquisa foi composta por servidores que ocupam ou ocuparam a função de Pró-Reitor no Ifes desde sua criação como Instituto Federal, em 2008, totalizando 11 servidores, que serão identificados na análise dos dados como: entrevistado 1 – E1, entrevistado 2 – E2, e assim por diante. A seguir serão analisados os perfis dos entrevistados de acordo com os dados respondidos na primeira parte do questionário.

Ao tabular as respostas considerando os gêneros, observa-se que 36% dos entrevistados é do sexo feminino, confirmando a tendência que normalmente os cargos de gestão mais elevados ainda são ocupados por homens (MACEDO, 2003).

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos entrevistados quanto à faixa etária. Verifica-se que todos possuem mais de 41 anos, com maior concentração (27%) nas faixas de 41 a 45 anos e 51 a 55 anos, e depois observância de 18% em outras duas faixas: de 46 a 50 anos e acima de 60 anos. Dessa forma, esse dado mostra que os sujeitos sociais da pesquisa apresentam maturidade em seu perfil, o que pode retratar sua experiência profissional.

Gráfico 1 - Faixa etária

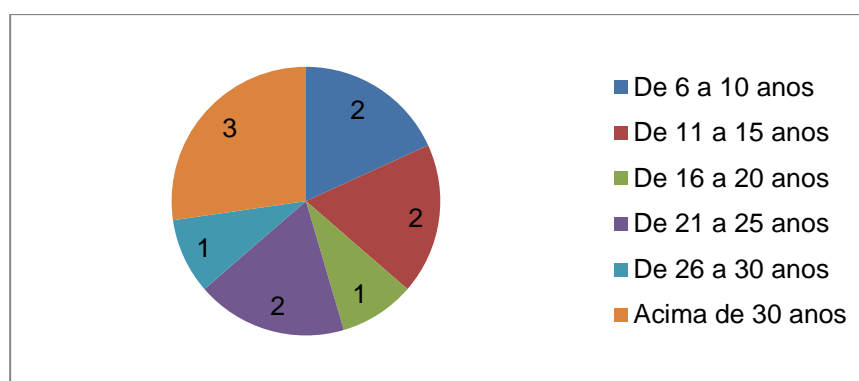


Fonte: Elaborado pela autora.



A partir dos dados apresentados no Gráfico 2, verifica-se que o tempo de serviço dos entrevistados no Ifes é bastante variável, iniciando com seis anos e ultrapassando os 30 anos de trabalho. A maior concentração (27%) foi na faixa a partir de 30 anos, representando um grande tempo de vivência profissional na Instituição, o que pode ter contribuído para o exercício da função. Depois a concentração é de 18% nas faixas de 06 a 10 anos, de 11 a 15 e de 21 a 25 anos de tempo de serviço na Instituição.

Gráfico 2 - Tempo de serviço no Ifes



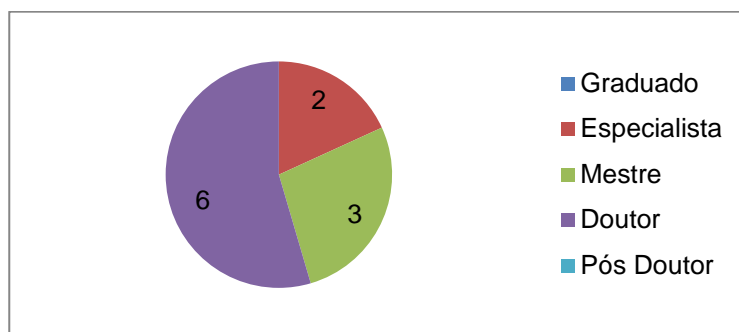
Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao cargo, os dados mostram que a maioria dos entrevistados (82%) é ocupante do cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (PEBTT), e apenas dois entrevistados são da carreira Técnico Administrativa em Educação (TAE), ocupando os cargos de nível superior de Contador e de Técnico em Assuntos Educacionais, respectivamente. Esse dado reforça a informação de que, normalmente, são professores os indicados para ocuparem funções de nível mais estratégico, acumulando assim, na maioria das vezes, atividades gerenciais com acadêmicas, aparentemente sem formação ou desenvolvimento gerencial, que não seja a aprendizagem vicária e aquele advinda de experiências anteriores.

Dentre os docentes, dois já se encontram aposentados, e os demais exercem o regime de trabalho de Dedicção Exclusiva, previsto no artigo 14, inciso I, do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, que determina a obrigação de prestar quarenta horas semanais de trabalho, em dois turnos diários completos, e impede o exercício de outra atividade remunerada, pública ou privada (BRASIL, 1987).

Quanto à formação acadêmica dos entrevistados, o Gráfico 3 mostra que a maioria (55%) possui doutorado e todos possuem ao menos especialização, não apresentando nenhum pós-doutor.

Gráfico 3 - Formação acadêmica



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à formação profissional, o Quadro 10 apresenta os cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação concluídos pelos entrevistados e o cargo por eles ocupado, identificados por Pró-reitoria e período de gestão.

Quadro 10 - Síntese da formação acadêmica, cargo e período de gestão por pró-reitor

(Continua)

Pró-Reitoria	Formação acadêmica	Cargo
E1 - Proad (Fevereiro de 2009 até hoje)	Graduação em Contabilidade; Pós Graduação em Administração Pública.	Contador
E2 - Prodi (Fevereiro de 2009 a Junho de 2013)	Graduação em Engenharia Civil; Pós Graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho; Mestrado em Educação Profissional.	PEBTT
E3 - Prodi (Junho de 2013 a Outubro de 2017)	Técnico em Eletrotécnica; Graduação em Física e em Matemática; Especialização em Gestão Pública.	PEBTT
E4 - Proen (Abril de 2009 a Junho de 2013)	Bacharel em Química; Especialização em Educação; Mestrado em Química Analítica.	PEBTT
E5 - Proen (Junho de 2013 a Outubro de 2017)	Bacharel em Química; Licenciatura em Química; Mestrado em Agroquímica; Doutorado em Ciências.	PEBTT
E6 - Proen (Outubro/2017 em diante)	Técnico: Habilitação para o Magistério; Graduação: Bacharel em Ciências Econômicas; Complementação Pedagógica em Matemática; Especialização em Administração Pública; em Gestão Educacional; e em Supervisão; Mestrado em Educação; Doutorado em Educação.	Técnico em Assuntos Educacionais
E7 - Proex (Maio de 2009 a Junho de 2013)	Técnico em Mecânica e em Eletrotécnica; Graduação em Licenciatura e em Engenharia Mecânica; Mestrado em Pedagogia Profissional.	PEBTT

Quadro 10 - Síntese da formação acadêmica, cargo e período de gestão por pró-reitor

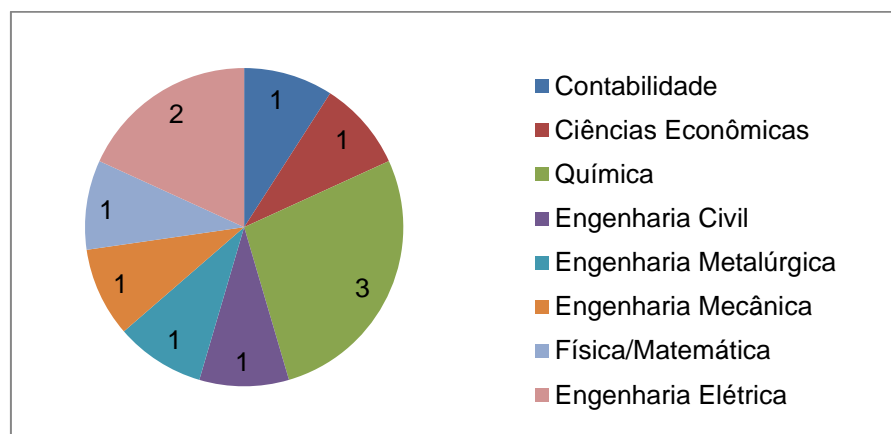
(Conclusão)

Pró-Reitoria	Formação acadêmica	Cargo
E8 - Proex (Junho de 2013 até hoje)	Técnico em Eletrotécnica; Graduação em Engenharia Elétrica; Mestrado em Engenharia Elétrica; Doutorado em Engenharia Elétrica.	PEBTT
E9 - PRPPG (Abril de 2009 a Junho de 2013)	Graduação em Engenharia Metalúrgica; Especialização em Educação; Mestrado em Engenharia dos Materiais; Doutorado em Engenharia de Produção.	PEBTT
E10 - PRPPG (Junho de 2013 a Setembro de 2017)	Graduação em Engenharia Elétrica; Mestrado em Engenharia Elétrica; Doutorado em Engenharia Elétrica	PEBTT
E11 - PRPPG (Setembro de 2017 até hoje)	Técnico em Administração; Bacharel em Química Tecnológica; Mestrado em Química; Doutorado em Ciências.	PEBTT

Fonte: Elaborado pela autora.

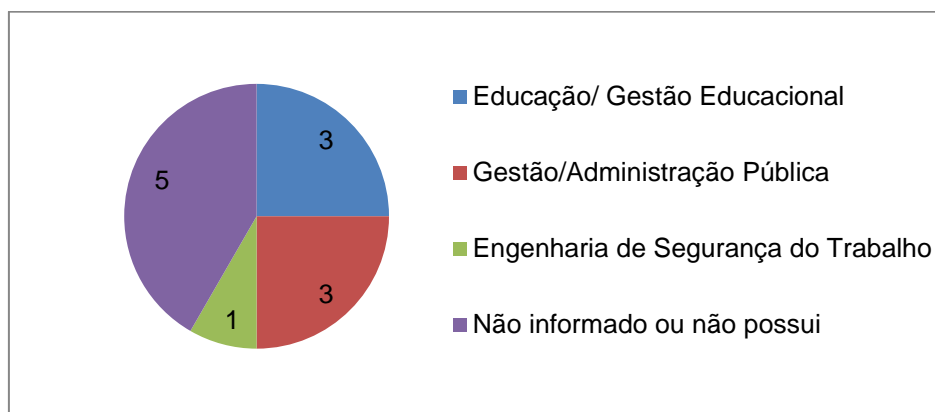
Os dados mostram ainda, conforme o Gráfico 4 que a formação básica desses gestores se deu em áreas distintas, sendo todos os cursos relacionados à área de exatas, com maior concentração (27%) de entrevistados graduados em Química e depois em Engenharia Elétrica (18%). Observa-se que a formação acadêmica não é um fator limitador para o exercício da função de Pró-Reitor na Instituição.

Gráfico 4 - Graduação



Fonte: Elaborado pela autora.

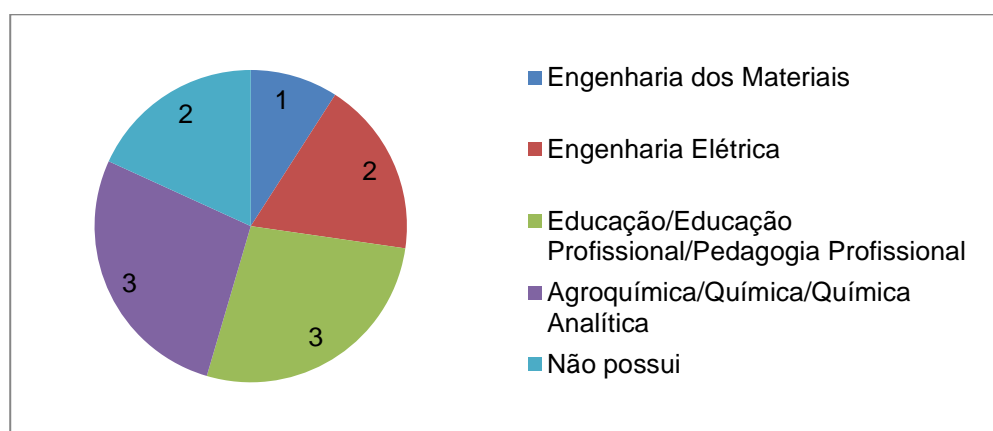
No que tange aos cursos de especialização ou pós-graduação *latu sensu*, o Gráfico 5 mostra que 25% dos entrevistados possuem especialização na área de educação e 25% na área de gestão ou administração pública.

Gráfico 5 - Especialização/pós-graduação *latu sensu*

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos cursos de mestrado, o Gráfico 6 mostra que a maior concentração (28%) dos entrevistados são mestres na área de educação, educação profissional ou pedagogia profissional, não apresentando nenhum deles a formação na área de gestão ou administração pública, e os demais são mestres em suas áreas específicas de atuação docente, como química e engenharia.

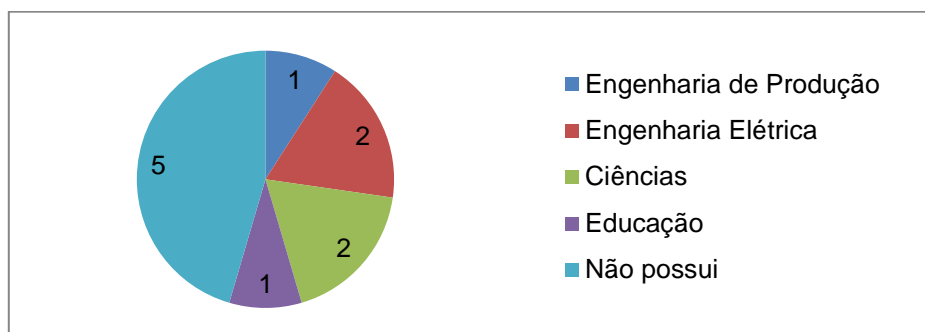
Gráfico 6 - Mestrado



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, quanto aos entrevistados doutores, o Gráfico 7 mostra que apenas um (9%) possui doutorado na área de educação e os demais em suas respectivas áreas de atuação, tais como engenharias e ciências.

Gráfico 7 - Doutorado

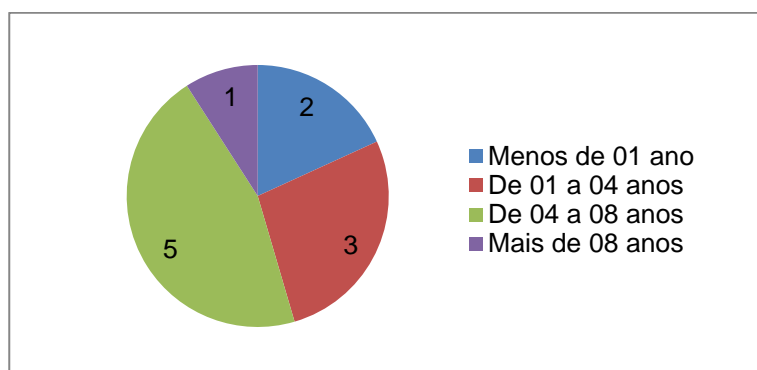


Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, percebe-se que as formações acadêmicas – graduação, especialização, mestrado e doutorado – se complementam e tem-se em grande parte dos casos a verticalização da formação, que é uma das características e finalidades dos Institutos Federais.

Em relação ao tempo em que estiveram ou estão na função de Pró-Reitor, observa-se uma variação de menos de um ano até mais de oito anos, conforme Gráfico 8. A maior concentração (45%) está na faixa de quatro a oito anos, significando que existe pouca rotatividade dos gestores nessa função, acontecendo com mais frequência em trocas de mandato ou gestão, que são realizados de quatro em quatro anos, caso não haja reeleição. O último Reitor do Ifes foi reeleito, exercendo um mandato de oito anos, que é o máximo permitido. Os entrevistados que possuem menos de um ano nessa função, são em virtude da troca de gestão ocorrida em setembro de 2017 por meio de eleição.

Gráfico 8 - Tempo de atuação como Pró-Reitor



Fonte: Elaborado pela autora.

O tempo na função é um dado relevante para esta pesquisa, pois se percebe que é um longo período de tempo de gestão, sendo viável a oferta de uma capacitação gerencial para os potenciais gestores ou ocupantes da função de pró-reitor, valendo

a pena o chamado ‘custo de aprendizagem’, com ganhos de produtividade e eficiência para o gestor com um investimento em capacitação, que, ao longo do tempo teria um custo mínimo para a instituição.

Antecipando alguns dados da análise das entrevistas e questionários, dada a pertinência da informação para interpretação do gráfico acima, temos que: ao serem perguntados se haviam exercido algum cargo gerencial anteriormente à função de Pró-Reitor, seja no setor público ou no setor privado, a resposta positiva foi unânime, com o tempo variando de um ano até mais de 30 anos. No caso da maioria dos entrevistados, os cargos gerenciais anteriores foram exercidos no próprio Instituto. Somente um entrevistado respondeu que havia exercido apenas um cargo gerencial anteriormente à função de pró-reitor, todos os demais exerceram ao menos dois cargos gerenciais com a maioria variando entre três ou quatro.

Posteriormente foi solicitado aos entrevistados que especificassem esses cargos e as respostas foram diversas, tais como: coordenador de curso, coordenador de pesquisa, coordenador de curso superior em faculdade privada, coordenador pedagógico, subgerente de gestão educacional, gerente de administração geral, gerente de pesquisa e desenvolvimento, gerente de empresa familiar, gerente de ensino superior, diretor de pós-graduação, diretor tecnológico, diretor de ensino, diretor geral de campus, diretor de graduação, diretor de escola pública, diretor de escola privada, diretor de planejamento, diretor de administração, secretário municipal de educação, secretário municipal de administração, assessor para desenvolvimento institucional, presidente de fundação, dentre outros.

Por último, foi questionado se os entrevistados haviam participado de alguma capacitação gerencial nos últimos dez anos. Conforme o Gráfico 9, a maioria das respostas (64%) foi que não haviam participado. Apenas 27% dos entrevistados responderam ter participado e um que não recordava. Isso demonstra que a Instituição não tem ofertado cursos voltados para a formação de gestores, sobretudo após a transformação em Instituto, momento em que foram criadas as Pró-Reitorias.

A partir do exposto, tem-se que o investimento em capacitação à luz do perfil desejado ou “perfil ideal” de gestor é bastante relevante para ser implementado na instituição.



Quadro 11 - Gaps entre o perfil real e o desejado

(Conclusão)

6. Comprometimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-1	-	-
7. Conhecimento Profissional	-1	-	-	-	-	-1	-	-	-1	-	-
8. Delegação	-	-	-	-	-	-1	-	-	-	-1	-
9. Organização	-2	-1	-	-	-	-1	-	-	-	-	-
10. Planejamento	-3	-	-	-	-	-1	-	-	-1	-	-
11. Suporte e Orientação para o Trabalho	-1	-	-	-	-	-	-	-	-2	-1	-
12. Tomada de Decisões	-1	-1	-	-	-	-1	-	-1	-1	-1	-1
13. Autodesenvolvimento	-	-	-1	-	-	-	-	-	-	-	-
14. Comunicação	-2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15. Credibilidade	-1	-1	-	-	-	-	-	-	-1	-	-
16. Criatividade	-2	-1	-	-	-	-	-	-	-	-1	-
17. Equilíbrio Emocional	-	-	-	-1	-	-1	-	-1	-2	-	-
18. Espírito de Equipe	-1	-	-	-	-	-1	-	-	-	-	-
19. Flexibilidade	-2	-	-	-1	-	-1	-	-2	-3	-1	-
20. Iniciativa	-1	-	-	-	-	-1	-	-	-	-	-
21. Liderança	-	-1	-	-	-1	-	-	-1	-	-1	-
22. Política/Legislação/Sistema/Mercado	-	-	-	-	-	-2	-	-1	-	-	-
23. Administração/Finanças	-	-	-	-	-	-1	-1	-1	-1	-	-
24. Planejamento Estratégico e Operacional	-	-2	-	-	-	-2	-	-2	-	-	-1
25. Ética	-	-	-	-	-	-	-	-1	-	-	-
26. Autoconfiança	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1	-
27. Determinação	-1	-	-	-	-	-	-1	-	-1	-	-
28. Responsabilidade	-1	-1	-	-	-	-	-	-	-2	-	-
29. Visão Sistêmica	-	-	-1	-	-	-1	-	-2	-	-	-1
30. Visionário	-	-1	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Serão apresentadas algumas análises entre as pró-reitorias (inter pró-reitorias), e entre os entrevistados de uma mesma pró-reitoria (intra pró-reitoria), com exceção da Proad que não terá um comparativo intra pró-reitoria, pois só teve um pró-reitor desde sua criação, dessa forma a análise da Proad será possível apenas inter pró-reitorias.

Iniciando a análise pela Proad, percebe-se que houve um comportamento que chamou a atenção, pois o pró-reitor é o entrevistado com mais tempo de experiência na função e o que mais apresentou *gaps*, tanto na quantidade, quanto no tamanho. Ao todo foram 17 *gaps*, sendo dez *gaps* de -1, seis *gaps* de -2 e um *gap* de -3.

Na lógica pensa-se que quanto mais tempo de experiência na função maior a habilidade para resolver situações, no entanto esse resultado pode demonstrar que



quem já tem mais experiência tem a percepção de que fazer gestão, gerir pessoas é algo extremamente complexo e dinâmico, que exige prática e desenvolvimento constante, além de que chegar ao nível máximo é considerado um desafio, e quase uma ilusão, conforme demonstram os resultados de Quintiere, Vieira e de Oliveira (2012) que segundo a literatura e o discurso dos gestores de nível estratégico, esses devem possuir muitos atributos, quase os qualificando como “super-heróis” ou “supergestores”.

Esse pró-reitor relata informalmente no momento pós-entrevista que sempre tentou proporcionar capacitação a maior quantidade de servidores possível, mas ele mesmo deixou a desejar nesse aspecto, priorizando sempre a capacitação de terceiros e não a dele, sobretudo por falta de tempo. Ele relatou que antigamente eram concedidas diárias e passagens aos servidores durante o período que estivessem realizando o mestrado ou doutorado, dessa forma impactava no orçamento, e por ele ser o pró-reitor de administração e orçamento, ele que autorizava ou não. Nesse sentido, E1 expos que sempre fez o possível para a maior quantidade de servidores realizarem um curso *stricto sensu*, mas ele mesmo não chegou a realizar.

Outra possível hipótese para essa quantidade de *gaps* é o sentimento de ‘humildade’ do entrevistado no sentido de buscar aprender, aprender com o outro, com os mais experientes, o que pode ser inferido na entrevista, conforme trecho a seguir:

Antigamente a gente fazia muitas coisas na mão, a gente tinha que saber mesmo, não tinha ajuda de computador, isso fazia com que a gente estudasse, procurasse aprender, porque se não fazia tudo errado, porque não tinha outra experiência a não ser você aprender mesmo, e não tinha muito com quem você aprender, você tinha que observar aqueles mais experientes que você para aprender, foi assim que foi minha experiência de aprender e fazer o que eu faço hoje (E1).

Dessa forma, uma pessoa que possui esses valores talvez possa apresentar a tendência de se desvalorizar em uma auto avaliação.

Em relação à Prodi, percebe-se que houve uma diferença significativa na quantidade de *gaps* de E2 para E3, sendo de dez e dois, respectivamente, e que as competências que houveram *gaps* não foram comuns para E2 e E3. Essa diferença pode ser devido ao período de implantação da pró-reitoria, conforme relato de E2:

Eu posso falar da ocasião em que estive a frente da Pró-Reitoria e foram tempos extremamente difíceis porque estava se iniciando, foi quando se instituiu o Instituto Federal então a gente construiu tudo isso, hoje talvez seja muito mais fácil porque muita coisa já foi alcançada, já foram resolvidas [...] eu fui a primeira Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional então nós tivemos que criar muitas coisas sem experiência, foram tempos muito difíceis, então todos os desafios que eram para criar a Pró-Reitoria, todos foram desafios muito grandes e pelo que eu pude perceber [...] não evoluiu muito não, tá, então é muito difícil, muito complicado e eu atribuo isso a característica da Instituição, de ser pública, entendeu, a Instituição Pública ela tem muita dificuldade de desenvolver.

Dessa forma, além de todas as outras características já apresentadas, deve ser considerado o contexto e os aspectos subjetivos de percepção de cada pró-reitor. No caso específico da Prodi, talvez a diferença na quantidade e variedade de *gaps* tenha se dado, no primeiro momento, por estar em período de implantação, e no segundo momento, mais consolidada.

Os únicos dois *gaps* que apareceram em E3 foram nas competências autodesenvolvimento e visão sistêmica. Foi uma característica interessante, pois além dessas características terem sido citadas mesmo que indiretamente pelo entrevistado, conforme segue abaixo, foi o único *gap* que apareceu para a competência autodesenvolvimento, apesar de todos os entrevistados terem citado a importância dessa competência nas entrevistas – situação que ainda será analisada mais profundamente; e em relação à visão sistêmica, apareceu em todas as pró-reitorias, com exceção da Proad.

[...] nas demandas do dia-a-dia você é totalmente absorvido por inúmeras demandas e às vezes não há um tempo para essa formação, digamos assim, formal [...] (E3).

Os grandes desafios é ter a instituição como um todo e ter o cuidado de não beneficiar esse ou aquele campus, tendo um tratamento equânime em relação às ações que são demandadas da Pró-Reitoria, no caso aqui do Desenvolvimento Institucional [...] é preciso que tenha critérios estabelecidos de tal modo que não haja favorecimento ou benefício de um ou de outro campus, essas são realmente dificuldades e também desafios que é buscar a cada momento, a cada instante, uma coerência nas suas ações de tal modo a não beneficiar ou prejudicar quem quer que seja (E3).

Essa segunda verbalização de E3 vai ao encontro do conceito de visão sistêmica de Noro, Pauletto e Fialho (2011, p. 11) “Capacidade de compreender a empresa e seu ambiente (valores, cultura, clima) permitindo enxergar a empresa como um todo sobrepondo os interesses e resultados do negócio aos de suas áreas específicas”, assim como o relato de E11 abaixo:

[...] são desafios que eu acho que um pró-reitor tem, de ter uma visão assim, geral, que quando você sai de um campus, ou você sai de uma

coordenadoria, que você tem uma visão de um mundo pequeno e quando você vem aqui pra reitoria, a sua visão é muito grande, então eu faço uma associação com prefeito que trabalha no município e que vira, por exemplo, deputado federal, a visão dele não pode ser bairrista, então uma pessoa que vai ocupar o cargo de pró-reitor, não pode na minha visão, ter uma visão bairrista, você ocupar um cargo de pro reitor e ficar trabalhando só pro seu campus, só pro seu grupo, seu grupo de servidores [...].

Em relação à Proen, as competências consideradas gerenciais por Amaral (2006), relacionadas à gestão de pessoas, tais como: desenvolvimento de equipes, desenvolvimento de pessoas e motivação dos colaboradores, juntas apresentaram *gap* por todos os entrevistados, o que pode significar uma necessidade de capacitação nesse sentido nessa pró-reitoria. No entanto, a partir das entrevistas percebe-se uma preocupação dos gestores dessa pró-reitoria em relação a essas competências, o que também pode justificar os *gaps*, pois eles consideram tais competências relevantes.

[...] a experiência que eu já tinha, mas também a experiência pelo convívio da função, ela faz a gente ir desenvolvendo cada vez mais habilidade, principalmente as que eu julgo importante que são a de relação interpessoal (E5).

No caso da Proen, acredito que a maior dificuldade é a relação interpessoal, é você conseguir fazer as pessoas entenderem que elas têm que trabalhar pelo bem comum [...] acho que isso é o mais difícil, é você conseguir mostrar que é importante que isso aconteça, não colocando pressão, mas no convencimento por isso que eu acho que a competência de saber lidar com as pessoas é importante, não adianta você querer impor, se não a coisa não funciona (E5).

Conflitos, pessoas, têm em todo lugar, mas aqui eu preciso de um nível de planejamento maior para poder atender as funções desse cargo (E6).

Dentre as três competências citadas anteriormente (desenvolvimento de equipes, desenvolvimento de pessoas e motivação dos colaboradores), E4 só apresentou *gap* na 'motivação dos colaboradores', o que pode ser justificado na verbalização a seguir transcrita, onde o desempenho foi considerado satisfatório nas outras duas.

O trabalho é muito bom, é muito tranquilo, se você tiver uma equipe boa como eu tive, a equipe que eu trabalhei era muito boa, o trabalho era bem distribuído entre as pessoas, o ambiente de trabalho era muito bom (E4).

Percebe-se que para E6 aparece uma quantidade de *gaps* bem superior aos demais, totalizando 14, e para E4 e E5, 3 e 4, respectivamente. Essa diferença provavelmente se deve ao fato de que E6 tem pouco tempo de experiência no cargo (menos de um ano) e não se considera suficiente em todas as competências, como expôs na entrevista da seguinte forma:

[...] agora estou Pró-Reitora, então a gente tem alguns conhecimentos acadêmicos, teóricos e de vida cotidiana, mas não é suficiente, acho que

agora tenho que me debruçar sobre essa nova atividade, todo o organograma, tudo que envolve a Pró-Reitoria para poder ajudar esse setor a caminhar (E6).

Em relação à competência 'motivação dos colaboradores' na Proen, E4 e E5 apresentaram *gap*, mas E6 não, provavelmente pelo pouco tempo de gestão, em que ainda não foi possível exercer efetivamente tal competência nessa função.

Eu vou ser Pró-reitora agora né, então, algumas experiências me ajudam, mas até hoje eu fui outras coisas, então é uma caminhada nova, a gente traz alguma bagagem, de legislação principalmente, de relacionamento com as pessoas, essa coisa dos conflitos (E6).

Na Proex, percebe-se que nas competências desenvolvimento de equipes, motivação dos colaboradores e administração/finanças ambos os entrevistados apresentaram *gaps*. No entanto, nas falas dos dois entrevistados percebe-se a importância que eles dão para a competência 'desenvolvimento de equipes' e a dificuldade de colocá-la em prática, o que pode justificar os *gaps* apresentados.

[...] você tem que aprender a construir resultado, e isso você não faz sem equipe e aí o meu maior desafio nesse tempo todo foi tentar constituir equipe e no fim isso é muito difícil porque não há uma estratégia de gestão de pessoas aqui muito eficiente para captar talentos do mercado [...] os concursos do fim [...] eles não são focados em perfil de competência [...] (E7).

Acho que a sugestão seria de fato aí fazer uma capacitação para formar gestores, eu não digo nem com relação aos pró-reitores apenas, eu digo isso de uma forma geral, que a gente tivesse dentro da política de capacitação um eixo específico para formação gerencial, acho isso de suma importância, em vários momentos eu me manifestei no sentido de que isso é necessário, principalmente até para gerar mais integração entre um determinado grupo de gestores de fazer capacitações em conjunto, vivenciar isso, e que tragam para o ambiente de trabalho um componente de desenvolvimento relacionado à capacitação, tem processos interessantes nesse sentido que a gente conhece, mas infelizmente ainda não conseguimos desenvolver, mas é uma coisa que eu acho de suma importância (E8).

[...] dependendo do método de desenvolvimento gerencial, a gente teria também oportunidade de mais integração entre equipe de gestão, que eu acho que talvez seja até mais interessante do que trabalhar individualmente, cada um fazer sua capacitação, eu acho que a gente perde muito, acho que aqui o mais adequado seria uma capacitação em equipe (E8).

Quanto ao atributo administração/finanças, percebe-se que só obteve *gap* nas Pró-Reitorias de Ensino, de Extensão e de Pesquisa e Pós-Graduação, que são chamadas de pró-reitorias de área fim, ou seja, relacionadas diretamente com o aluno, que é a razão da existência de uma instituição de ensino, e responsáveis pelas áreas finalísticas, quais sejam, ensino, pesquisa e extensão. As duas outras Pró-Reitorias, de Administração e Orçamento e de Desenvolvimento Institucional, são chamadas de área meio por possibilitarem o suporte administrativo/financeiro e

assegurar o desempenho das demais. Nesse sentido, podem ser justificados os *gaps* dessa competência apenas naquelas três pró-reitorias, pois apesar de administração e finanças e suas legislações serem conhecimentos pertinentes a todas às pró-reitorias, são de maneira particular à Proad e à Prodi.

Ao analisar as competências percebidas menores do que as desejadas no caso da PRPPG observa-se que os três entrevistados apresentaram *gap* na competência “tomada de decisões” e que esse foi um atributo que apresentou diferença a menor em todas as pró-reitorias, totalizando sete *gaps*.

Esse resultado pode ser devido à falta de autonomia dos pró-reitores para deliberarem sobre algumas decisões específicas, que envolvem competência técnica e política, necessitando, antes de serem implementadas, serem discutidas junto ao Reitor ou ao Conselho Superior, que é órgão máximo, consultivo, normativo e deliberativo nas dimensões acadêmica, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar e é presidido pelo Reitor (IFES, 2010). O quesito político na tomada de decisão foi evidenciado por um entrevistado de maneira negativa, conforme segue:

A função de pró-reitor é um cargo político, o cargo político você tem que seguir uma política, se você não concorda com ela é melhor você sair [...] o cargo de Reitor é um cargo político também, então existe a política, que é a capacidade de você decidir, e a capacidade de fazer seria daqueles que, digamos assim, as câmaras que propõem, os conselhos que propõem as resoluções, então eu acho que tem que ter um casamento entre quem faz e quem decide, então acho que a principal dificuldade do pró-reitor em minha opinião é tentar montar esse casamento entre quem faz e quem decide os rumos institucionais [...] é uma grande dificuldade [...] tomar decisões que às vezes, digamos assim, não seriam tão boas de uma maneira geral, mas por quê? Porque a política manda, isso que acho a parte mais difícil, que mais me incomodava, de uma maneira geral eu tentava sempre evitar fazer isso (E9).

Apesar de ser uma percepção da autora tendo em vista a característica da Instituição, a questão da falta de autonomia não foi mencionada diretamente em nenhum momento das entrevistas. Outras razões para a quantidade significativa de *gaps* na “tomada de decisão” indicadas nas entrevistas foram a necessidade de buscar opiniões, ouvir, entender do assunto e ter indicadores antes de tomar qualquer decisão, além do fato dessa competência ter sido apontada por mais de um entrevistado como um desafio. Seguem transcrições abaixo a fim de caracterizar o exposto.

[...] é preciso que você se permita acompanhar, você se permita mudar, que você desenvolva esse grau de humildade, de perseverança e ouvir bastante antes de tomar qualquer decisão [...] (E3).

Sobretudo a humildade e a sua capacidade de buscar soluções possivelmente com outras instâncias [...] consultamos os procuradores que nos ajudam a uma melhor tomada de decisão [...] (E3).

[...] um pró-reitor tem que primeiro: aprender a gerenciar por indicador, tomar decisão por indicador, se ele tomar decisão da cabeça dele ele deve estar com a possibilidade de errar muito. Ter a cultura de tomar decisão por indicador [...] (E9).

[...] talvez essa seja a principal dificuldade, que é um desafio também né, dificuldade e um grande desafio você encarar essas questões, então acho que o desafio é estar sempre estudando, entendendo, se enterando do que se trata, refletindo bastante antes da tomada de decisão (E10).

[...] não dá pra tomar decisão baseada em opiniões superficiais ou conhecimento superficial, então minha sugestão é aprofundar nos temas o máximo possível, com leitura, estudo, ouvindo opinião e buscando informação com quem já passou, mas principalmente formar sua própria opinião a partir de estudo e leitura dos temas [...] (E10).

[...] esse tipo de coisas que você precisa tomar decisões, e às vezes não são decisões simples, esses tipos de coisas são desafios, alguns deles mais difíceis, outros menos difíceis, mas são desafios que eu acho que um pró-reitor tem [...] (E11).

Outro fato que chamou atenção na PRPPG foi que o atual pró-reitor, o qual possui menos de um ano de experiência na função, apresentou quantidade de *gaps* menor que a dos demais, a saber, cinco, e os dois primeiros entrevistados dessa pró-reitoria, doze e nove, respectivamente. Esse resultado pode caracterizar uma sensação positiva e de resolutividade enquanto recém-gestor na função, de que o gerir não é tão difícil, no entanto, devido ao menor tempo de experiência, o gestor pode ainda não ter tido oportunidade para se aprofundar de fato nas responsabilidades da função, o que pode gerar uma percepção limitada em relação ao comparativo com situações cotidianas práticas já vivenciadas.

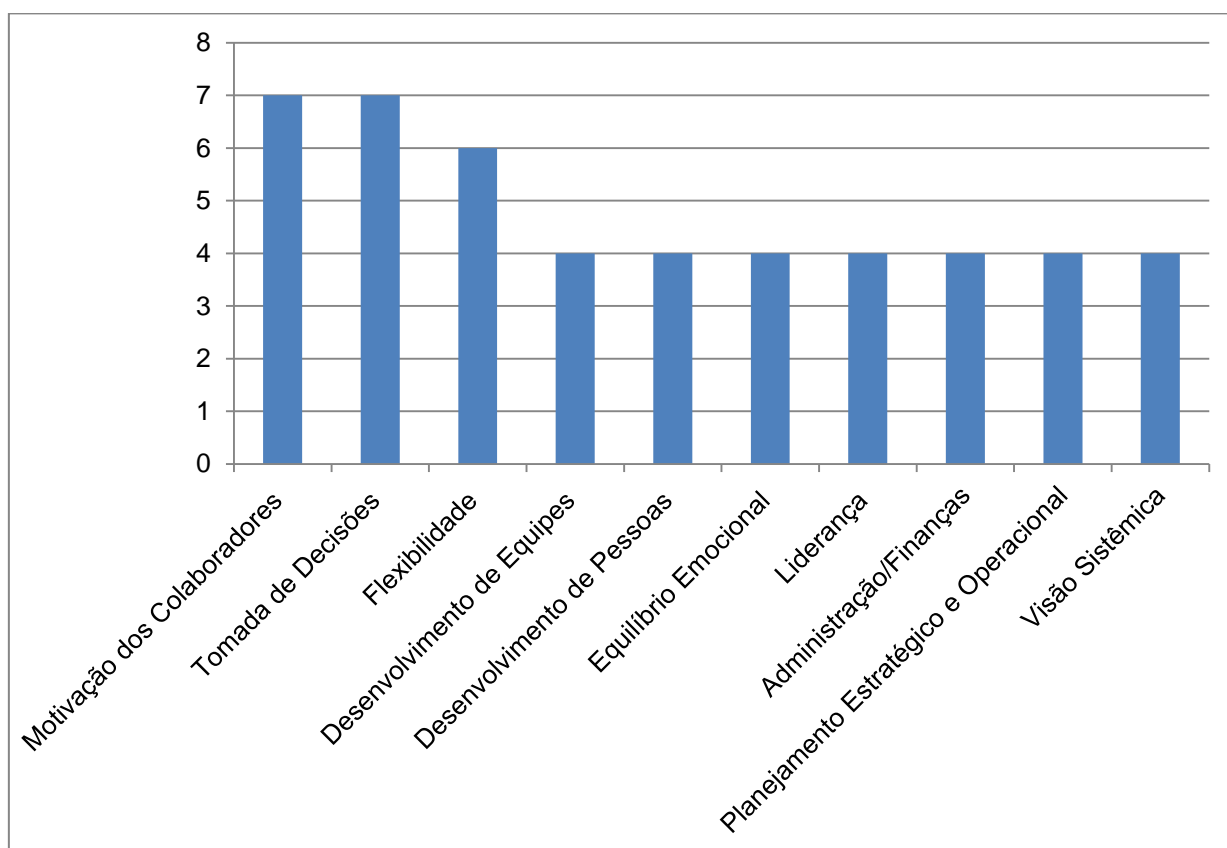
Contudo, esse Pró-Reitor relata no questionário e na entrevista que, além de ter exercido outras funções anteriormente, esteve recentemente como substituto de Diretor Geral de *campus* por quatro meses, o que o possibilitou ter uma visão geral da Instituição, e que ele passou a perceber que as principais demandas eram relativas aos relacionamentos interpessoais, adquirindo “bagagem” nesse sentido. Isso pode ter contribuído para que ele tenha tido tais percepções de competência e desempenho satisfatório de si mesmo.

Em uma análise inter pró-reitorias, em relação as duas pró-reitorias que caracterizam a área meio (Proad e Prodi), observa-se que elas não obtiveram nenhum *gap* nas seguintes competências: comprometimento, delegação, equilíbrio emocional, política/legislação/sistema/mercado, administração/finanças, ética e autoconfiança.

Em relação às outras três pró-reitorias que compõem a área finalística (Proen, Proex e PRPPG), as competências que não tiveram nenhuma diferença a menor foram: autodesenvolvimento, comunicação e ser visionário. Ressalta-se que a probabilidade desse grupo ter menos competência sem nenhum *gap* realmente era menor do que a do outro grupo, pois naquele tiveram somente três entrevistados e nesse grupo possuem oito.

O Gráfico 10 apresenta as dez competências, dentre as 30, que tiveram a maior frequência de *gaps*, ou seja, quantas vezes apareceram diferença a menor observando todas as pró-reitorias. Esse é um dado que indica em quais competências seria interessante a Instituição focar quando da realização de um possível programa de desenvolvimento. Observa-se que, dentre essas dez competências, sete são classificadas como habilidade, duas como conhecimento e uma como atitude, de acordo com a divisão apresentada no Quadro 1, na página 32.

Gráfico 10 - As dez competências com maior frequência de *gaps*



Fonte: Elaborado pela autora.

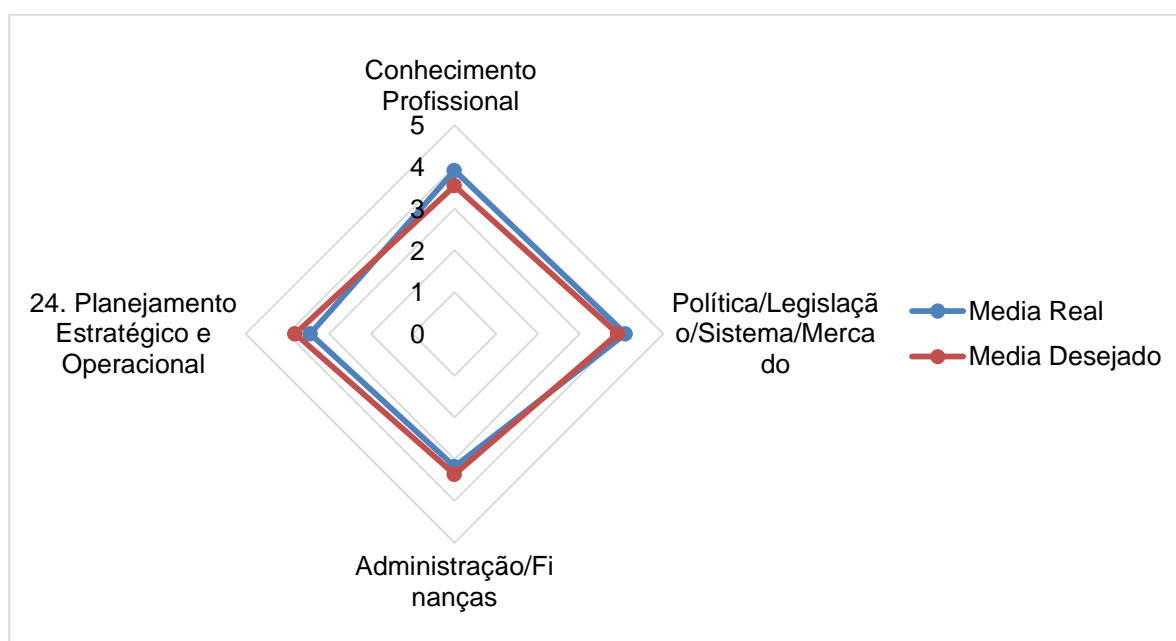
### 4.3. PERFIL REAL X PERFIL DESEJADO

Além dessa análise mais específica que o Modelo Servqual possibilitou, através dos *gaps* de pontuação, neste subitem serão analisadas as competências através da média das pontuações do perfil real e do “desejado” a fim de elucidar os objetivos específicos.

Dessa forma, primeiramente foram elaborados três gráficos subdividindo as 30 competências em conhecimento, habilidade e atitude, de acordo com o Quadro 1, a partir da média das pontuações atribuídas pelos pró-reitores para cada uma, em relação ao perfil real e ao perfil desejado, e a comparação entre elas. Posteriormente será apresentado um quadro com a média de todas as pontuações das 30 competências, em ordem decrescente, para o perfil real e o desejado, a fim de possibilitar a comparação entre eles.

O Gráfico 11 apresenta o comparativo das médias em relação à dimensão conhecimento. Observa-se que as competências que apresentaram média do perfil real menor do que a do desejado foram planejamento estratégico e operacional e administração/finanças, o que corrobora com as competências de conhecimento com a maior quantidade de *gaps* apresentadas no Gráfico 10, que foram exatamente essas duas.

Gráfico 11 - Comparativo das médias em relação ao Conhecimento

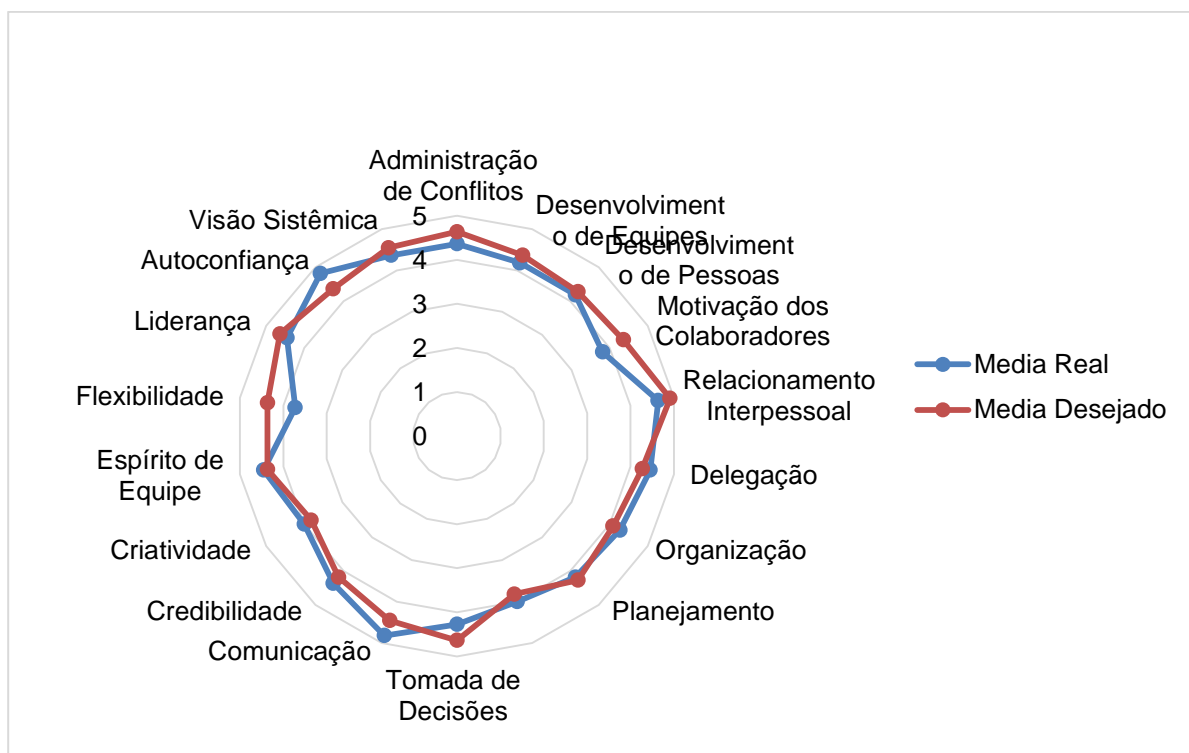




Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao comparativo das médias das competências referentes à habilidade, o Gráfico 12 mostra que as competências que tiveram média do perfil real menor do que a do perfil desejado foram: administração de conflitos, desenvolvimento de equipes, desenvolvimento de pessoas, motivação dos colaboradores, relacionamento interpessoal, planejamento, tomada de decisões, flexibilidade, liderança e visão sistêmica. Observa-se que as sete habilidades que apareceram no Gráfico 10, todas elas estão incluídas nesse rol.

Gráfico 12 - Comparativo das médias em relação à Habilidade



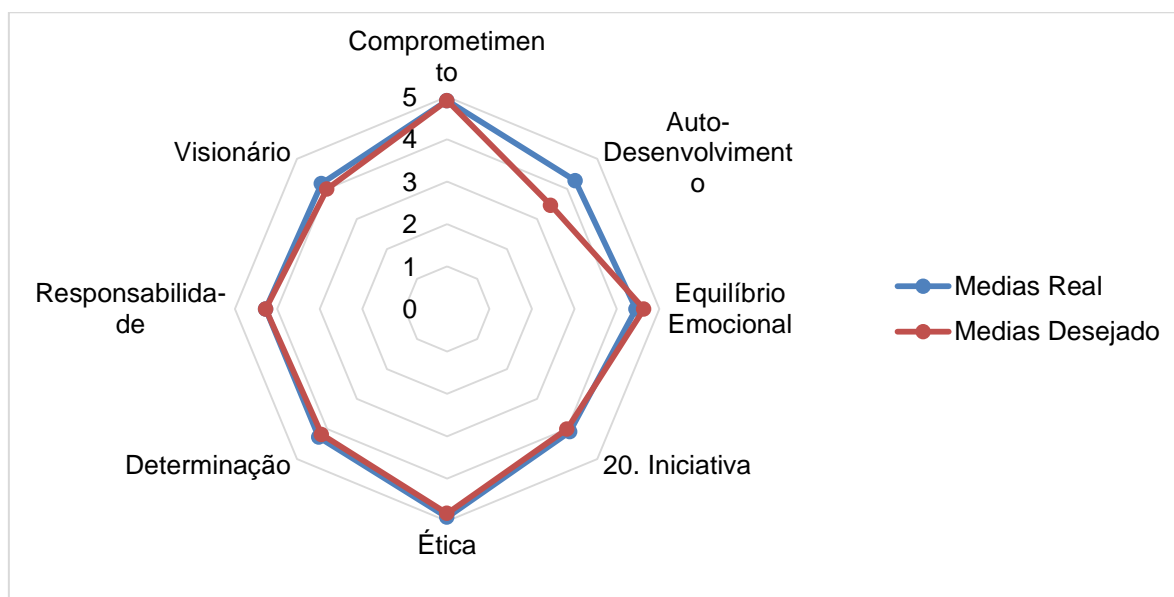
Fonte: Elaborado pela autora.

Por último, o Gráfico 13 retrata que, em relação ao comparativo das médias dos atributos de atitude, apenas um apresentou média do perfil real menor do que a do desejado, qual seja, equilíbrio emocional, o qual também apareceu no Gráfico 10 como a única competência da dimensão Atitude.

A partir desses três últimos gráficos, pode-se inferir que, proporcionalmente, os pró-reitores têm apresentado perfil com quantidade de atributos mais próximo ou maior do que o desejado nas competências referentes às atitudes. No Gráfico 11 (conhecimento), de quatro atributos, dois tiveram médias do perfil real menores do que as do desejado, ou seja, 50%. No Gráfico 12 (habilidades), de 18 atributos, dez

tiveram médias menores, ou seja, 55% que equivale a um pouco mais da metade. E por último, no Gráfico 13 (atitudes), dentre os oito atributos, apenas um apresentou média real menor do que a esperada, equivalendo a 12,5%.

Gráfico 13 - Comparativo das médias em relação à Atitude



Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 12 apresenta as 30 competências listadas em ordem decrescente em função das médias entre o perfil real e o perfil desejado. Em relação às colunas “posição”, essas se referem às colocações de pontuação das competências, agrupadas sempre que apresentarem a mesma média.

Analisando esse quadro, depreende-se que os pró-reitores do Ifes, a partir de suas percepções, apresentam no geral perfis muito próximos entre o real e o desejado, em outras palavras, percebe-se que as competências apresentaram posições próximas nos dois perfis. Por exemplo, as competências ‘relacionamento interpessoal’ e ‘comprometimento’ que ficaram na 1ª posição no perfil desejado, no perfil real elas aparecem na 1ª e 3ª posições, respectivamente; a atitude “ética” que apareceu na 2ª posição no perfil desejado, aparece na 1ª posição no perfil real; e assim observa-se essa proximidade aparecendo em praticamente todas as demais competências, caracterizando que os pró-reitores, no geral, tendem a possuir um desempenho satisfatório em relação às suas assimilações sobre o tema competências.

Quadro 12 - Média entre o perfil real e o perfil “desejado”

Real			Desejado		
Posição	Competência	Média	Posição	Competência	Média
1ª	Comprometimento	4,91	1ª	Relacionamento Interpessoal	4,91
	Ética	4,91		Comprometimento	4,91
2ª	Comunicação	4,82	2ª	Ética	4,82
	Autoconfiança	4,82		3ª	Administração de Conflitos
3ª	Relacionamento Interpessoal	4,64	Tomada de Decisões		4,64
	4ª	Delegação	4,45		Equilíbrio Emocional
Equilíbrio Emocional		4,45	Liderança		4,64
Espírito de Equipe		4,45	4ª	Visão Sistêmica	4,55
Liderança	4,45	5ª		Comunicação	4,45
5ª	Administração de Conflitos		4,36	6ª	Desenvolvimento de Equipes
	Credibilidade	4,36	Motivação dos Colaboradores		4,36
	Visão Sistêmica	4,36	Espírito de Equipe		4,36
6ª	Organização	4,27	Flexibilidade		4,36
	Tomada de Decisões	4,27	Autoconfiança	4,36	
	Autodesenvolvimento	4,27	7ª	Desenvolvimento de Pessoas	4,27
	Determinação	4,27		Delegação	4,27
	Responsabilidade	4,27		Planejamento	4,27
7ª	Desenvolvimento de Equipes	4,18		Responsabilidade	4,27
	Desenvolvimento de Pessoas	4,18	8ª	Credibilidade	4,18
	Planejamento	4,18		Determinação	4,18
	Visionário	4,18	9ª	Organização	4,09
8ª	Iniciativa	4,09		10ª	Iniciativa
	Política/Legislação/Sistema/Mercado	4,09	Visionário		4,00
9ª	Suporte e Orientação para o Trabalho	4,00	11ª	Política/Legislação/Sistema/Mercado	3,91
	Criatividade	4,00		12ª	Suporte e Orientação para o Trabalho
10ª	Conhecimento Profissional	3,91	Criatividade		3,82
11ª	Motivação dos Colaboradores	3,82	Planejamento Estratégico e Operacional		3,82
12ª	Flexibilidade	3,73	13ª	Conhecimento Profissional	3,55
13ª	Planejamento Estratégico e Operacional	3,45	14ª	Autodesenvolvimento	3,45
14ª	Administração/Finanças	3,18	15ª	Administração/Finanças	3,36

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Ao analisar o Quadro 12, depreende-se que os pró-reitores do Ifes, a partir de suas percepções, apresentam no geral perfis muito próximos entre o real e o desejado, em outras palavras, percebe-se que as competências apresentaram posições

próximas nos dois perfis. Por exemplo, as competências ‘relacionamento interpessoal’ e ‘comprometimento’ que ficaram na 1ª posição no perfil desejado, no perfil real elas aparecem na 1ª e 3ª posições, respectivamente; a atitude “ética” que apareceu na 2ª posição no perfil desejado, aparece na 1ª posição no perfil real; e assim observa-se essa proximidade aparecendo em praticamente todas as demais competências, caracterizando que os pró-reitores, no geral, tendem a possuir um desempenho satisfatório em relação às suas assimilações sobre o tema competências.

No entanto, três competências chamaram a atenção por terem ficado em posições mais longe uma das outras, que são as destacadas em vermelho no Quadro 12, quais sejam: motivação dos colaboradores, flexibilidade e autodesenvolvimento, que serão analisadas mais profundamente a fim de buscar entender o motivo dessa diferença atenuada em uma porcentagem tão pequena do rol total de competências (10%). Essa diferença de posição pode representar uma carência de desenvolvimento dos pró-reitores nessas áreas.

Em relação à habilidade ‘motivação dos trabalhadores’, observa-se que é uma competência que apresentou *gap* em todas as pró-reitorias, com exceção da Prodi, e foi a que, juntamente com a competência ‘tomada de decisões’, mais apresentou quantidade de *gaps*, conforme Gráfico 10, totalizando sete *gaps* cada uma. No entanto, o Quadro 12 mostra que, apesar da habilidade ‘tomada de decisões’ também ter apresentado muitos *gaps*, no perfil desejado ela aparece na 3ª posição e no perfil real na 6ª posição, não se apontando tão longe uma da outra, assim como a habilidade ‘motivação dos trabalhadores’. Além de que, conforme já analisado, a quantidade de *gaps* na ‘tomada de decisões’ pode ser devido à falta de autonomia dos gestores em relação a algumas decisões técnicas e políticas, bem como a necessidade de buscar opiniões antes de tomar qualquer decisão, conforme relato nas entrevistas.

Em relação à ‘motivação dos trabalhadores’, nada foi mencionado nas entrevistas, não possibilitando fazer o mesmo tipo de análise da ‘tomada de decisões’ para uma possível justificativa. Ao analisar a pergunta e a descrição da competência ‘motivação dos trabalhadores’ no questionário, conforme segue abaixo, a autora entende que pode ter havido uma dificuldade dos entrevistados de assimilação desses itens com a referida competência, mas não uma falta de clareza nas frases.

Pergunta: Como você avalia a sua competência para identificar e fortalecer os fatores que favorecem a produção e a produtividade dos colaboradores, eliminando ou atenuando as causas de insatisfação no trabalho?

Descrição: Habilidade para identificar e fortalecer os fatores que favorecem a produção e a produtividade dos colaboradores, eliminando ou atenuando as causas de insatisfação no trabalho.

No entanto, acredita-se que a justificativa mais plausível para esse *gap* é o fato de que, no serviço público, existe a grande dificuldade de motivar o servidor, uma vez que a mensuração de produção ou produtividade nesse setor é frágil, bem como a prática de recompensa ou punição pelos resultados ou atitudes do indivíduo (VIEIRA et al., 2011).

Além disso, Vieira e outros (2011) em seu artigo 'Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública', ressaltam que, por mais difícil que pareça, é possível sim motivar o servidor, conforme trecho a seguir:

Aquilo que a princípio parecia ser impossível, ou pelo menos, improvável, porque, a maior parte das pessoas quando pensa em motivação se atêm a fatores extrínsecos, na verdade é possível, plausível e deveria ser levado em consideração por todos aqueles que trabalham no serviço público e que buscam uma melhoria contínua do mesmo e de sua imagem perante a sociedade (VIEIRA et al., 2011).

Dessa forma, percebe-se que tende a existir uma necessidade de desenvolvimento dos pró-reitores em relação à competência 'motivação dos trabalhadores', o que deve ser levada em conta em um possível programa de desenvolvimento gerencial, pois, assim como é possível motivar o servidor, entende-se ser possível capacitar os gestores para realizar tal competência.

Em relação à habilidade 'flexibilidade', essa também não foi citada nas entrevistas, o que levou a consultar o questionário para verificar se pode ter havido alguma dificuldade de assimilação ou clareza. No questionário, a pergunta e a descrição da referida competência foram, respectivamente:

Como você avalia a sua competência de adaptar-se com facilidade a situações novas ou pressões de trabalho e assimilar rapidamente as mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho?

Capacidade de adaptar-se com facilidade a situações novas ou pressões de trabalho e assimilar rapidamente as mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho.

Dessa forma, percebe-se que a expressão "pressões de trabalho" na pergunta e na descrição da competência pode ter induzido os entrevistados a avaliarem de forma

mais alta tal competência como desejada e terem atribuído pontuações menores em relação a si mesmos, devido ao impacto que a expressão pode ter gerado. Nesse sentido, a competência 'flexibilidade' nessa pesquisa pode ter excedido os conceitos mais comuns, tais como, adaptar-se "a mudanças e/ou novas situações (PAIXÃO; FILHO; AMOEDO, 2013, p.11) e "ter a abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais" (LIMA, 2010, p. 86).

Diante do exposto, imagina-se que caso a pergunta e a descrição estivessem sido expostas de maneira diferente, muito provavelmente o resultado não seria o mesmo. De qualquer forma, um desenvolvimento gerencial nessa área também pode vir a ser de grande importância e aplicabilidade.

Por último, em relação à competência 'autodesenvolvimento', observa-se na Quadro 12 um comportamento contrário em relação às outras duas, pois nesse caso, a posição no perfil real (6ª) foi bem superior à do perfil desejado (14ª), além de que na Quadro 11 só apareceu um *gap* ao todo para essa competência, e foi um assunto extremamente abordado durante as entrevistas, haja vista as especificidades do roteiro de perguntas e à temática do presente trabalho.

Dessa forma, surge o seguinte questionamento: se nas entrevistas e no perfil real de gestor o autodesenvolvimento / interesse em investir esforços no seu próprio desenvolvimento profissional apareceu como um caminho importante para desenvolver as competências, porque apareceu apenas um *gap* no Quadro 11 e no perfil "desejado" do Quadro 12 ela ficou na penúltima posição?

Esse resultado pode caracterizar que, em geral, os pró-reitores apresentaram uma tendência e preocupação em tentarem se valorizar nesse quesito, no entanto, percebe-se um resultado um pouco contraditório, uma vez que eles mesmos não atribuíram a essa competência grande relevância no caso de um perfil desejado. Outra hipótese é que talvez eles possam realmente se ver com essa habilidade num nível superior ao que realmente se espera ou deseja, até porque na pergunta e descrição menciona o fato desse desenvolvimento ser 'independente das oportunidades oferecidas e patrocinadas pela Instituição'. Por fim, segue continuidade dessa análise, em relação ao desenvolvimento de competências gerenciais abordado nas entrevistas, no subitem 4.6 deste capítulo.

#### 4.4. RELAÇÃO FORMAÇÃO ACADÊMICA - GAP - EXPERIÊNCIA ADQUIRIDA

A partir da análise dos *gaps* em relação à formação acadêmica, observa-se que a verticalização da formação não influencia nas habilidades de gestão, pois mesmo aqueles que são doutores apresentaram lacunas parecidas com os que não possuem tal titulação e ainda, em alguns casos, a quantidade de *gaps* dos entrevistados com esse título foi superior à quantidade dos que não o possuem.

Percebe-se também que não há relação entre os *gaps* e o tempo de experiência em gestão, seja na função de pró-reitor ou anteriormente, pois conforme análise no subitem 4.2.2 houve pró-reitor com grande tempo de experiência que apresentou, de acordo com a própria percepção, competências menores do que a desejada, como também gestor recém-nomeado com baixa quantidade de *gaps*.

Em relação a essas duas variáveis, foi perguntado nas entrevistas se a experiência gerencial adquirida, assim como os conhecimentos obtidos na formação acadêmica são suficientes para o exercício da função. Com exceção de um entrevistado, a opinião dos demais foi que os conhecimentos obtidos na vida acadêmica não são suficientes para o exercício da função, e grande parte deles considera que a experiência de gestão, seja na própria função ou em outras anteriores, no lfees ou não, foi importante para um melhor desempenho deles como gestor na Pró-Reitoria.

Olha a experiência adquirida para mim foi tudo, a vida acadêmica já ficou pra trás, eu nem me lembro bem dela, o que eu lembro da vida acadêmica não tem nada a ver do que eu faço hoje [...] só lá no começo sim eu tirei muito proveito da vida acadêmica, mas a diferença é enorme entre o que a gente aprende e o que a gente espera exercer aqui [...] então isso tudo foi realmente na minha experiência no cargo mesmo (E1).

Eu adquiri experiência em oito anos de gerência de ensino superiores de graduação, foi isso que me deu capacidade para assumir uma pró-reitoria de ensino, porque antes de ser pró-reitor de Ensino você tem que passar por uma coordenação, você tem que passar por uma diretoria de ensino, para adquirir experiência e poder chegar a pró-reitor, então você tem que ter experiência de gestão (E4).

Outros consideram que o ideal é aliar a formação acadêmica com o perfil do indivíduo e observa-se ainda que há uma divergência de pensamento em relação às áreas acadêmicas que dariam mais “capacidade” gerencial, conforme segue:

[...] os conhecimentos obtidos na vida acadêmica não são suficientes para o exercício da função de Pró-Reitor, o que é importante é que o Pró-reitor tenha varias das características que já foram colocadas anteriormente para que possa ter sucesso na sua gestão, agora a formação acadêmica de forma alguma. Às vezes tem pessoas que tem formação gerencial em administração, isso e aquilo, bem desenvolvido para gestão, mas é uma pessoa que não tem perfil, então o ideal seria que tivesse a formação e o perfil, seria o ideal, mas nem sempre quem tem a formação tem o perfil e nem quem tem o perfil tem a formação (E2).

De jeito nenhum [...] se a formação acadêmica sua for bem na área humanística, talvez ela te da essa capacidade de você lidar com os outros, mas acho isso mais pessoal, é mais a forma como a pessoa lida com a vida, eu acho que nenhum curso de graduação ou pós-graduação vai te dar essa formação (E5).

Definitivamente não [...] o conhecimento da vida acadêmica não te da isso [...] eu tive alguns conhecimentos que digamos assim, por acaso vieram a calhar, que no doutorado a formação em engenharia de produção me facilitou muito a função de pró-reitor, isso eu tenho certeza absoluta porque, isso que qualquer um que venha de área da administração, da engenharia de produção, eu tenho certeza que a questão acadêmica, em termos de qualificação, teria como aproveitar, isso não significa que pessoas formadas em outras áreas não possam ter, a gente já viu isso acontecer, mas eu acho que elas não são suficientes (E9).

Houve ainda o entrevistado que relata considerar que essa união de experiência e formação acadêmica, no caso dele, foi suficiente para que ele desenvolva a função de pró-reitor sem muita dificuldade.

Acho que a experiência adquirida no exercício profissional e na vida acadêmica no meu caso eles foram suficientes, mas cada pessoa tem uma experiência diferente na vida acadêmica e na experiência profissional, então eu enquanto professor sempre me questioneei a respeito de detalhes da administração pública [...] e isso me deu elementos para eu viesse para a pró-reitoria de extensão e pudesse desenvolver o meu papel sem muita dificuldade (E8).

A partir dessa análise juntamente à do perfil sociodemográfico, percebe-se que a escolha por esses gestores tem mais a ver com as características identificadas neles pelo gestor máximo, do que necessariamente com a sua formação acadêmica, e tende a estar mais relacionada à experiência anterior em outras funções, na própria instituição ou fora dela. Em outras palavras, tendo em vista que essas funções são de livre escolha do Reitor, constata-se que fatores como formação acadêmica na área gerencial não são fatores chave nessas escolhas.

#### 4.5. PRINCIPAIS DIFICULDADES E DESAFIOS DA FUNÇÃO DE PRÓ-REITOR



Em relação às principais dificuldades e desafios do exercício da função de Pró-Reitor, nas entrevistas foram listadas diversas e algumas já apareceram no decorrer dessa análise de dados. As dificuldades e/ou desafios mencionadas em geral pelos entrevistados foram relacionados à necessidade de visão da Instituição como um todo (visão sistêmica), de forma que haja alinhamento entre as atividades dos *campi* e da Reitoria e aproximação desses, buscando alcançar os anseios da maioria, além da questão política. Esses aspectos podem ser identificados nos trechos a seguir:

Eu acho que dentre as principais dificuldades e desafios é a política para conseguir agradar a todos. [...] a política com outros pró-reitores e com diretores de campi é o mais difícil (E4).

[...] acho que as principais dificuldades e desafios [...] é criar um link com os campi, porque me parece em alguns momentos que Reitoria e campi estão falando coisas diferentes, ou estão fazendo a mesma coisa por caminhos diferentes, [...] acho que um grande desafio é fazer um planejamento para gente conseguir uma aproximação maior com os campi, e um planejamento que não seja da Reitoria ou dos campi, mas que na área do Ensino seja comum a todos (E6).

Eu acho que a principal dificuldade que a gente enfrenta é a falta da compreensão das pessoas sobre o papel da Reitoria e sobre o que significa estar nessa condição de Pró-reitor, que tipo de responsabilidade e questões que a gente lida diariamente, porque tem gente que ainda acha [...] que é um bando de professor que não gosta de dar aula, tem esse preconceito, que a gente está aqui para fugir das aulas e não é verdade. Essa visão preconceituosa de algumas pessoas e de outras pessoas a falta da compreensão do grau de responsabilidade e do dever que a Reitoria tem de manter a unidade da Instituição no campo educacional principalmente, e também de organizar em geral os processos da administração, então eu acho que a falta dessa compreensão ela pode ser trabalhada a partir do momento que mais pessoas começam a assumir os cargos de pró-reitor, diretor sistêmico e começa a levar de volta sua experiência para os seus campi [...] (E8).

Os desafios são grandes porque você está dentro da alta gestão de uma instituição que tem um nome a zelar, uma instituição de mais de 100 anos, uma instituição que tem o objetivo de oferecer ensino, pesquisa e extensão de qualidade gratuitos, onde a visão, quando a gente sai do quadrado dos *campi*, a gente começa a ter que pensar mais de uma maneira assim, mais abrangente, as coisas começam a ficar um pouco mais complicada [...] um dos principais desafios é de buscar, eu tô aqui na PRPPG, mas sem pensar só na PRPPG, os desafios sabe, tentar alcançar metas que possam justificar os anseios da maioria das pessoas, dos servidores públicos, e isso não é um negócio fácil (E11).

Outras dificuldades e desafios que aparecem mais pontualmente na fala dos entrevistados foram a necessidade de se comunicar bem, a constituição de equipe bem preparada, a coerência nas ações, o relacionamento interpessoal, o medo de decepcionar os colegas de trabalho, a falta de orçamento e de servidor, bem como o ineditismo dos problemas que dificulta a tomada de decisão. Seguem abaixo

algumas exemplificações desses assuntos através da fala dos entrevistados, pois outras já se encontram no decorrer da análise.

[...] o principal desafio que eu tenho que tá batalhando todo dia, para apagar os incêndios, para estar dando toda a estrutura para os meus colegas dos *campi* que confiam muito em mim, então isso para mim passa a ser uma responsabilidade muito grande [...] hoje é uma grande dificuldade para mim porque eu não posso decepcioná-los [...] é um desafio todo dia a gente tá tentando superar com a falta de orçamento, com a falta de servidor, entendeu e isso cria uma certa pressão até emocional para mim (E1).

[...] a principal dificuldade do pró-reitor em minha opinião é tentar montar esse casamento entre quem faz e quem decide os rumos institucionais e, pró-reitor de uma maneira geral ele não pode se comunicar mal, então essa é uma grande dificuldade, ou seja, a comunicação não é uma coisa que todo mundo tem [...] (E9).

As principais dificuldades são os problemas diferentes que você enfrenta, ou seja, normalmente as coisas acontecem sempre pela primeira vez e você precisa desvendar uma série de questões, então as principais dificuldades são o ineditismo dos problemas, como você em geral, é pró-reitor pela primeira vez, então você tem que aprender tudo, talvez essa seja a principal dificuldade, que é um desafio também né, dificuldade e um grande desafio você encarar essas questões, então acho que o desafio é estar sempre estudando, entendendo, se enterando do que se trata, refletindo bastante antes da tomada de decisão (E10).

A partir dessa análise, percebe-se que muitas das dificuldades e desafios aqui apresentados também aparecem no Gráfico 10, que se refere às dez competências com maior frequência de *gaps*, tais como tomada de decisões (citada por E11), desenvolvimento de equipes (mencionado por E7 apresentada no subitem 4.2), equilíbrio emocional (citado indiretamente por E1), planejamento estratégico (citado por E6, E11) e por fim a visão sistêmica que, mesmo indiretamente, foi aludida por cinco entrevistados.

#### 4.6. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Em uma das perguntas da entrevista foi questionado quais sugestões o entrevistado daria para que os Pró-Reitores do Ifes possam desenvolver competências gerenciais. De 11 entrevistados, sete mencionaram capacitação gerencial/estudo, conforme pode ser percebido nos trechos abaixo. Dentre esses sete, três destacaram a questão da formação gerencial não apenas para os gestores, mas também para àqueles que não estão na gestão, para virem se desenvolvendo,

possibilitando que se tornem futuros gestores e que a Administração não dependa da sorte de ter profissionais preparados, dispostos a exercer tal função naquele determinado momento.

Além de toda a experiência cotidiana fazer uma capacitação gerencial formal, seria o fechamento. (E4)

Eu acho que a experiência cotidiana não basta, eu acho que a gente precisa estudar, precisa continuar se capacitando e acho que a gente pode começar pensando em trabalhar muito a equipe de Pró-reitor com o Reitor né, trabalhar muito dentro das Pró-Reitorias com as próprias equipes, mas além disso tudo acho que a gente precisava criar programas para desenvolver competências não só nos Pró-Reitores, mas todos os cargos de gestão ou até aqueles que não estão na gestão, porque de repente se transformam em gestores e as vezes a gente não acompanha o desenrolar das coisas, fica de fora (E6).

[...] eu acho que o melhor mecanismo é você vir formando, enquanto você está na função, uma geração sucessora, eu digo uma geração, não uma pessoa, pessoas em volta de você que sejam opções para o futuro gestor [...] a Instituição tem que ter esse compromisso com o desenvolvimento, não só com a continuidade, mas com o buscar algo mais, crescer (E7).

Acho que a sugestão seria de fato aí fazer uma capacitação para formar gestores, eu não digo nem com relação aos pró-reitores apenas, eu digo isso de uma forma geral né, que a gente tivesse dentro da política de capacitação um eixo específico para formação gerencial, acho isso de suma importância, em vários momentos eu me manifestei no sentido de que isso é necessário, principalmente até para gerar mais integração entre um determinado grupo de gestores de fazer capacitações em conjunto, vivenciar isso, e que tragam para o ambiente de trabalho um componente de desenvolvimento relacionado à capacitação, tem processos interessantes nesse sentido que a gente conhece, mas infelizmente ainda não conseguimos desenvolver mas é uma coisa que eu acho de suma importância [...] tem outros colegas que talvez vão ter motivações diferentes, então depende muito, e a gente não pode depender da experiência individual de cada um, é por isso que eu acho o importante o desenvolvimento de uma capacitação base, tanto de administração pública quanto de competências gerenciais, que a gente no futuro tenha mais opções de pessoas preparadas profissionalmente para assumir a gestão, que se não a gente acaba dependendo muito do acaso, da sorte né (E8).

Percebe-se ainda que dois entrevistados citaram que a experiência gerencial não é suficiente para esse desenvolvimento, necessitando de capacitações para complementar. Outras sugestões foram relacionadas à necessidade de integração entre as pró-reitorias, para um melhor desempenho gerencial de todas, bem como relacionadas à humildade, no sentido de buscar ajuda, relacionamento, ouvir outras opiniões e pontos de vista, e ainda, à necessidade de transferência de informações na transição de um gestor para outro, que foi chamado pelo entrevistado de 'profissionalismo com humildade'. Esses aspectos são caracterizados pelas respostas a seguir:

[...] essa é uma visão que eu tenho gerencial que a gente poderia melhorar muito, na integração entre as pró-reitorias [...] (E1).

Sobretudo a humildade e a sua capacidade de buscar soluções possivelmente com outras instâncias [...] isso facilita um pouco a vida da gente no que diz respeito ao desenvolvimento das competências que serão competências gerenciais (E3).

[...] não sei se é a palavra, profissionalismo, ou profissionalismo com humildade, e reconhecimento de ser servidor público e de, por ser servidor público, passar todas as informações possíveis e necessárias para que a pessoa que for assumir esses cargos, seja lá de alta gestão, de baixa gestão, para que possa conduzir o trabalho [...] esses cargos de alta gestão eles precisam ter um tempo, não sei qual, que precisa caminhar junto com a outra pessoa, esse sim seria talvez o principal ganho de competências gerenciais, porque as pessoas que assumem esses cargos muitas vezes ela não tem experiência (E11).

Ao serem perguntados se, caso o Ifes ofertasse um programa de desenvolvimento gerencial, isso melhoraria a atuação deles na Pró-Reitoria, a resposta foi unânime que sim. Além disso, foram apresentadas por alguns entrevistados, contribuições e sugestões para a elaboração e o desenvolvimento desse programa, tais como: depender cada vez menos de recursos financeiros, principalmente vindos do governo; integração da equipe através de capacitação conjunta; trabalhar questões como comprometimento, relacionamento interpessoal; ser à distância; dentre outros, conforme aparecem nos trechos a seguir:

Tudo que é capacitação, treinamento, isso sempre, sempre vai melhorar não só a do pro reitor, mas de qualquer servidor do Ifes, uma das principais atuações que eu gostaria de ter é sempre ter recurso para capacitação, para desenvolvimento gerencial de qualquer pessoa, isso ajuda muito e acho que o Ifes ainda deixa a desejar nisso, hoje nós temos pouco dinheiro e esse dinheiro de capacitação não vem específico para capacitação [...] acaba sobrando pouco ou quase nada para esse assunto tão importante que é o desenvolvimento das pessoas gerencial, mas é interessantíssimo se tivéssemos um programa, tivéssemos uma outra solução que dependesse cada vez menos de recursos, porque e eu acho que isso pode ser desenvolvido através do RH, nós através dos pro reitores poderíamos tá trabalhando nisso, a gente carece disso, e a gente precisa achar solução pra fazer isso cada vez menos precisando de recurso ou procurando recursos de outras fontes, porque tá difícil conseguir do governo, o governo não está dando recurso para isso mais (E1).

Acho que sim, acho que ajudaria principalmente a gente trabalhar essas outras áreas que a gente não domina, só que eu acho que não pode se pensar só como um programa que trate do trabalho, das obrigações, mas tem que trabalhar a questão do comprometimento, de trabalhar com equipe, eu acho que a pessoa precisa saber lidar com as pessoas para poder desenvolver o trabalho, ela tem que saber delegar. A gente tem excelentes gestores, mas que centralizam tudo, não consegue lidar, eu acredito que funcionaria sim se esse programa trabalhasse também essa outra questão, eu acho que poderia se trabalhar no todo para que cada pró-reitoria entendesse das outras pró-reitorias, mas também essa questão de relação, relação humana (E5).

Com certeza, porque por mais que pareça que a gente domina algumas áreas, sempre que você estuda tem um elemento novo, tem algo que te faz pensar, que te tira da zona de conforto, que te ajuda desenvolver as competências, então acho que seria muito bom pra minha atuação (E6).

Sem duvida, acho que melhoraria não só a minha atuação como se, dependendo do método de desenvolvimento gerencial, a gente teria também oportunidade de mais integração entre equipe de gestão, que eu acho que talvez seja até mais interessante do que trabalhar individualmente, cada um fazer sua capacitação, eu acho que a gente perde muito, acho que aqui o mais adequado seria uma capacitação em equipe (E8).

Eu acho que sim, eu acho que os cursos a distancia favoreceriam mais (E11).

Em relação a essa temática, também foi bastante relatado nas entrevistas que a intensa rotina dos pró-reitores não permite que eles parem para se capacitar, não que eles entendam que não seja importante, tanto que eles investem na capacitação da equipe, mas não conseguem se organizar para priorizar a própria capacitação, conforme relatado abaixo. Dessa forma, com a oferta de um programa de desenvolvimento pela Instituição, eles seriam “obrigados” a participarem e isso beneficiaria o desenvolvimento de suas atividades gerenciais.

Sim, porque nas demandas do dia-a-dia você é totalmente absorvido por inúmeras demandas e às vezes não há um tempo para essa formação, digamos assim, formal, e com um programa de desenvolvimento gerencial possivelmente tem todo um planejamento e isso quase te obrigaria a participar desse processo e, com certeza, varias novas ferramentas, oportunidade também de discussão em grupo, de tal modo que esse crescimento influencia bastante no desenvolvimento das suas atividades enquanto Pró-Reitor (E3).

[...] o fato de eu não ter sido alcançado por Programa de Treinamento desse perfil não quer dizer que isso não tenha me preocupado, ao contrário, na verdade [...] oferecer cursos treinamentos e tal isso é muito bom, muito importante, eu consegui oferecer muito mais aos outros do que eu busquei para mim mesmo, então para mim do ponto de vista gerencial eu fiz o que eu tinha que fazer, não me beneficieei muito disso do que eu proporcionei os outros, mas não é o objetivo me beneficiar, quando você tá naquela função ali você tem que servir e não se servir (E7).

Outro assunto abordado nas falas de dois entrevistados foi com relação à importância da rotatividade nas funções gerenciais e da preparação dos futuros gestores, conforme retratado nas transcrições a seguir:

Nunca permaneci em nenhuma função mais do que um mandato, a minha rotação nas funções foi muito alta, o que eu acho que é bom, porque você oxigena, cada função por onde você passa, quem chega com novas ideias, vontade, com desafios adiante e depois de um certo tempo você ser sucedido traz de novo essa energia nova [...] (E7).

[...] a partir do momento que mais pessoas começam a assumir os cargos de pró-reitor, diretor sistêmico e começa a levar de volta sua experiência para os seus campi [...] esse tipo de difusão no Ifes ainda é muito incipiente, a gente teve poucos nomes que já passaram pela Reitoria, e alguns

permanecem, então a gente acaba tendo pouca disseminação dessa experiência, então acho que isso gera uma dificuldade para nós (E8).

Diante do exposto nesse subitem, foi constatada a importância do desenvolvimento de competências gerenciais, pois pode contribuir para a formação dos gestores atuais, aperfeiçoando a prática de suas atividades, bem como para a preparação de novos gestores que futuramente poderão ocupar essas funções, dada a importância destacada à rotatividade e preparação de gestores.

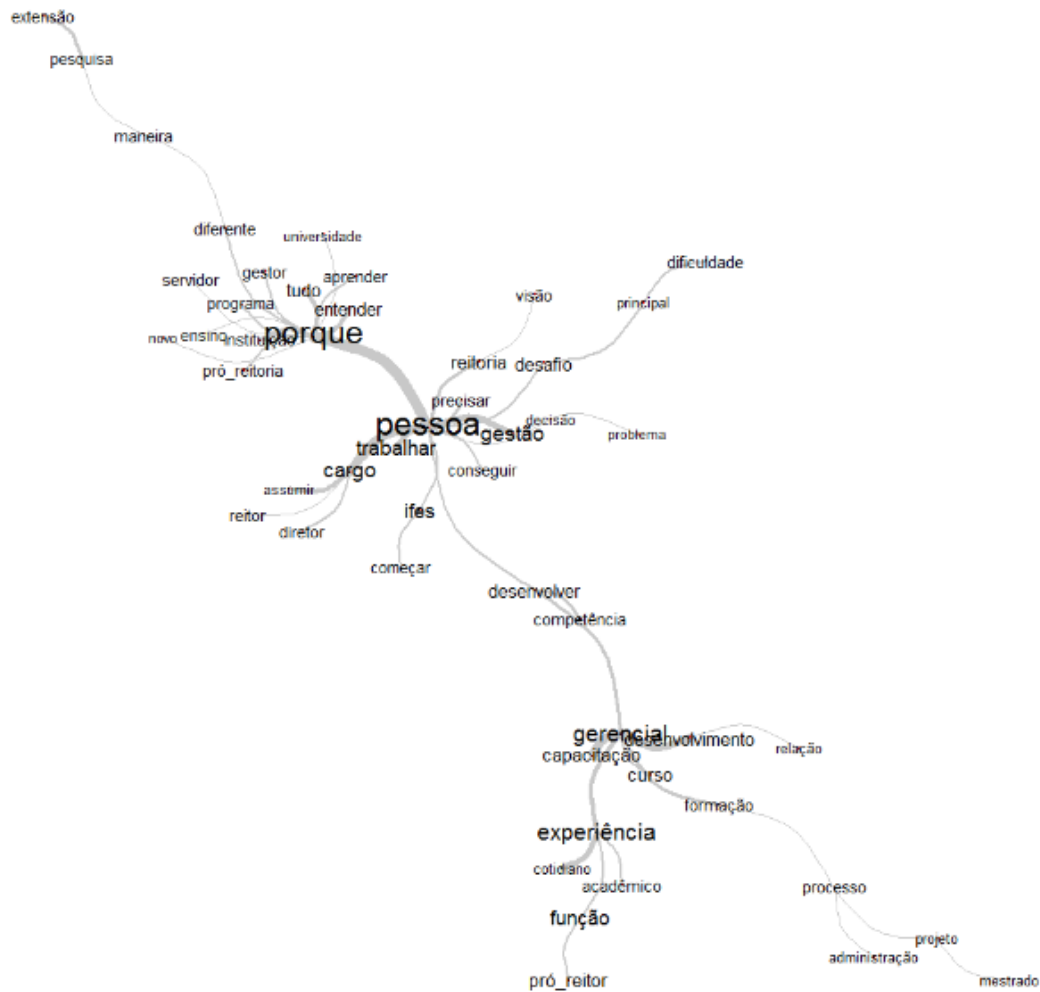
Por fim, após o processamento das entrevistas pelo software Iramuteq, as respostas analisadas geraram duas figuras: a nuvem de palavras e a análise de similitude, que seguem no subitem a seguir, e validam as categorias identificadas na análise de conteúdo das entrevistas.

#### 4.7. SÍNTESE DAS ENTREVISTAS PELO IRAMUTEQ

A Figura 10 a seguir, denominada nuvem de palavras, representa de forma gráfica a organização e o agrupamento das palavras-chave que apareceram na entrevista. Trata-se de uma análise lexical simples, cuja estrutura da figura é criada em função da quantidade numérica de ocorrências que cada palavra apareceu no resultado da análise efetuada pelo software, após o processamento automático. Quanto maior e mais centralizada estiver a palavra na nuvem, maior foi o grau de sua evocação pelos sujeitos, e quanto mais afastada e menor seu tamanho, menor foi a sua repetição (CAMARGO; JUSTO, 2013).



Figura 11 - Análise de similitude



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A Figura 11 apresenta três agrupamentos principais e suas ramificações, com algumas palavras em destaque, tais como: porque, entender, programa, pessoa, gestão, trabalhar, cargo, lfes, gerencial, capacitação, experiência, função, dentre outras.

Na parte superior é abordada a questão e a justificativa (palavra porque) da relação entre ser um servidor gestor com o aprender, o entender de tudo um pouco, e apareceram as áreas finalísticas da Instituição, quais sejam, ensino, pesquisa e extensão.

No segundo agrupamento, que se encontra na parte central, aparecem as palavras 'pessoa, gestão, trabalhar, cargo' mais relacionadas, e em suas ramificações as palavras 'desafio, problema, decisão, dificuldade, visão' o que pode caracterizar o que foi relatado nas entrevistas em relação à pessoa que está assumindo um cargo



de gestão, ter uma visão do todo, tomar decisões, resolver problemas e isso foi considerado como uma das principais dificuldades e desafios.

Por fim, no último agrupamento, apareceram como mais relevantes as palavras 'gerencial, capacitação, desenvolvimento, curso, experiência', e nas ramificações as palavras 'pró-reitor, função, formação, relação', o que pode representar o constatado nas entrevistas em relação à necessidade de capacitação/desenvolvimento gerencial/experiência para exercer a função de pró-reitor, além da relação dessa função com o cotidiano e o processo de formação.

Dessa forma, percebe-se que essas figuras apresentaram de forma ilustrativa todas as temáticas que foram enfatizadas durante a pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar e compreender os percursos formativos e as competências gerenciais, reais e desejadas, dos pró-reitores do Instituto Federal do Espírito Santo. Para isso, utilizou-se da abordagem quanti-qualitativa, a partir de questionário e entrevista semiestruturada com 11 gestores que exerceram ou exercem tal função. A análise dos dados do questionário foi a partir de uma adaptação do Modelo SERVQUAL, também chamado modelo de lacunas, e das entrevistas a partir da técnica de análise de conteúdo com o apoio do software IRAMUTEQ.

Com base nos dados analisados a partir do questionário e da entrevista foi possível fazer as comparações dos *gaps* entre o perfil real e o desejado por Pró-Reitoria, identificando quais as competências apareceram mais *gaps* e se havia alguma relação com o relatado nas entrevistas dos gestores da determinada pró-reitoria. Para a maioria dos *gaps* foi possível identificar alguma fala nas entrevistas relacionada à competência que apresentou essa lacuna.

Foi realizada também a análise intra pró-reitoria e inter pró-reitoria para identificar quais *gaps* apareceram mais em comum, além da análise em relação às pró-reitorias subdividas em área meio e área fim. Em relação as duas pró-reitorias que caracterizam a área meio (Proad e Prodi), foi constatado que elas não obtiveram nenhum *gap* nas seguintes competências: comprometimento, delegação, equilíbrio emocional, política/legislação/sistema/mercado, administração/finanças, ética e autoconfiança. Em relação às outras três pró-reitorias que compõem a área finalística (Proen, Proex e PRPPG), as competências que não tiveram nenhum *gap* foram apenas: autodesenvolvimento, comunicação e ser visionário.

A partir da análise dos gráficos de comparação entre o perfil real e o desejado, subdividos em conhecimento, habilidades e atitudes, percebe-se que, proporcionalmente, os pró-reitores do Ifes têm apresentado perfil com quantidade de atributos mais próximo ou maior do que o desejado nas competências referentes às atitudes.

Em relação a media de pontuação entre o perfil real e o desejado, apenas três competências apresentaram maior distanciamento entre esses perfis, que foram:

motivação dos colaboradores, flexibilidade e autodesenvolvimento. Essa diferença foi justificada ou pela carência de desenvolvimento dos pró-reitores nessas.

Observa-se que não há relação entre a quantidade de *gaps* e a formação acadêmica, nem dos *gaps* com o tempo de experiência em gestão. Percebe que a escolha dos gestores tem mais a ver com as características identificadas neles pelo gestor máximo, do que necessariamente com a sua formação acadêmica, no entanto tende a estar mais relacionada à experiência anterior em outras funções, na própria instituição ou fora dela. Em outras palavras, tendo em vista que essas funções são de livre escolha do Reitor, constata-se que fatores como formação acadêmica na área gerencial não são fatores chave nessas escolhas.

Em relação às principais dificuldades e desafios da função de pró-reitor foram relatadas: visão sistêmica, questão política, comunicar-se bem, constituição de equipe bem preparada, relacionamento interpessoal, medo de decepcionar os colegas de trabalho, falta de orçamento e de servidor, ineditismo dos problemas e tomada de decisão.

A partir do Quadro 12 foi possível comparar o perfil real indicado pelos pró-reitores com o “perfil desejado” e a partir das análises foi possível descrever a possibilidade de um “perfil desejado” a partir da percepção dos próprios pró-reitores, atendendo assim aos objetivos da pesquisa.

Em cumprimento desses objetivos foram mapeadas as competências ou atributos da competência do Pró-Reitor para o “perfil desejado”, listadas a seguir as que obtiveram as nove maiores médias, considerando as que apresentaram empate, até a 5ª posição: relacionamento interpessoal e comprometimento (1ª posição), ética (2ª posição), administração de conflitos, tomada de decisões, equilíbrio emocional e liderança (3ª posição), visão sistêmica (4ª posição) e comunicação na 5ª posição.

Este conjunto de competências parece assemelhar-se aos modelos de competências gerenciais estudados anteriormente, o que pode ser justificado, pelo menos em parte, tendo em vista a natureza genérica dessas competências gerenciais.

Apesar de quais foram as competências mais desejadas e ideais para os pró-reitores, a pesquisa mostrou que não há nenhum tipo de preparação, programa de desenvolvimento gerencial, para que esses gestores assumam seus cargos e

desempenhem suas funções eficazmente, confirmando assim a percepção inicial do trabalho. E isso se mostrou uma necessidade exposta pelos pró-reitores, além da necessidade de preparação também dos novos gestores que estejam engajados e melhor capacitados para o exercício da função a partir das experiências e percepções dos gestores atuais.

A partir das falas e registros dos gestores participantes foi possível perceber que essas condizem com as impressões, implicações e problematizações apresentadas ao longo do trabalho. A partir dos resultados e conclusões desse estudo são apresentadas algumas sugestões para a Instituição, assim como para trabalhos futuros, a fim de implementar ações que, gradualmente, levem à modificação de algumas práticas relativas à gestão.

Dessa forma, as sugestões são: aprimorar os concursos em relação à gestão de competências, com a tentativa de alguma forma “definir” as competências necessárias aos candidatos, assim como foi exposto no aporte teórico que algumas organizações públicas vêm empreendido mudanças nessas práticas de seleção e conforme identificada essa necessidade na fala de um entrevistado; realizar pesquisa que explore as competências desejadas aos pró-reitores na visão dos subordinados para analisar se existe semelhança a essa pesquisa, através da percepção de terceiros e não dos próprios sujeitos sociais; realizar um estudo em que essas competências sejam examinadas por pessoas que elaboram programas de desenvolvimento de capacitação gerencial, ou seja, por especialistas, e por fim, a implantação de um programa de desenvolvimento gerencial no âmbito do Ifes.

Essa última sugestão também é uma proposta de produto a ser aplicado na Instituição, tendo em vista a natureza desse programa de mestrado ser profissional e a concepção de trabalhar com realidades organizacionais (problemas e soluções), o que foi apresentado no decorrer do trabalho. Considera-se que esse programa de desenvolvimento deve apresentar em seu conteúdo, além das experiências dos entrevistados como gestores, o estudo do significado e práticas relacionadas a cada atributo de competência gerencial de um gestor, e ser de caráter permanente, que possa contribuir para a perspectiva de preparação de futuros dirigentes, baseados na análise da função de Pró-Reitor realizada no presente trabalho.

Por fim, percebe-se que buscar respostas leva a mais perguntas, por isso, apesar de finalizados os registros formais da presente pesquisa, ela é dinâmica e segue outros

rumos à partir das experiências dos gestores, abrindo-se possibilidades de continuidade futuramente para que possam daqui há algum tempo perceber se a instituição investiu na formação desses gestores ou na preparação de outros, se aplicado novamente o questionário daqui algum tempo haverá ou não similitude de respostas e assim verificar possíveis avanços e contribuições que esta pesquisa trouxe à Instituição.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n.4, p. 549-563, 2006.
- AMARO, R. de A. **Concepção de empreender e o desenvolvimento da competência empreendedora**: um estudo à luz da fenomenografia. 2012, 237fl, Tese (Doutorado Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.
- AMARO, R. de A; BIANCO, M de F. A noção de competências e a gestão: novos discursos e velhas prescrições no cotidiano de uma empresa. In: JUNQUILHO, G. S. et al. (Orgs.). **Tecnologias de gestão**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: Edufes, 2007. p. 266-299.
- ANDRADE, M. M. de.; STRAUHS, F. R. Competências requeridas pelos gestores de instituições de ensino superior privadas: um estudo em Curitiba e Região Metropolitana. **Revista Gestão Industrial**, v. 02, n. 03, p. 87-102, 2006.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, nº 1, p. 58-69, 2004.
- \_\_\_\_\_. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- BITENCOURT, C; AZEVEDO, D; FROEHLICH, C. **Na trilha das competências**: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BLOOM, B. S. et al. **Taxonomia de objetivos educacionais**: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1979.
- BORGO, C. B; BIANCO, M. de F; COLBARI, A. de L. Competências e cooperação em uma empresa brasileira de mineração. **Revista Economia e Gestão**, v.13, nº 33, p. 28-50, 2013.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, nº 3, p. 321-342, 2008.
- BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, nº 2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H. P; BABRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, nº 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P; BORGES-ANDRADE, J. E; GUIMARÃES, T. de A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, nº 4, p. 523-539, 2012.

BRASIL. Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 10 de novembro de 1937. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 nov. 1937. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm)>. Acesso em: 10 out. 2017.

BRASIL. Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996. Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 out. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2029.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2029.htm)>. Acesso em: 20 set. 2017.

BRASIL. Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 01 out. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2794.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm)>. Acesso em: 17 set. 2017.

BRASIL. Decreto nº 5.224, de 01 de outubro de 2004. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 01 out. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5224.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5224.htm)>. Acesso em: 15 mai. 2017.

BRASIL. Decreto nº 5.225, de 01 de outubro de 2004. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 01 out. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5225.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5225.htm)>. Acesso em: 15 mai. 2017.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)>. Acesso em: 15 mai. 2017.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 09 mai. 2006. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

BRASIL. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 jul. 1987. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm)>. Acesso em: 23 out. 2017.

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 União**, Brasília, 25 fev. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 17 out. 2017.

BRASIL. Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 jul. 1938. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html>>. Acesso em: 17 out. 2017.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 04 jun. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)>. Acesso em: 17 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 jan. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>. Acesso em: 05 abr. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 dez. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)>. Acesso em: 05 abr. 2017.

BRASIL. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 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: 20 out. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A nova esquerda: uma visão a partir do sul. **Filosofia Política**, v. 6, p. 144-178, 2000.

BRITO, L. M. P.; BRAGA, J. L. Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde. **RAHIS – Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, jul/dez., p. 26-39, 2010.



CAMARGO, B. V; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, nº 2, p. 513-518, 2013.

CAMPELO, G. S. B. Administração Pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência e Trópico**, v. 34, nº 2, p. 297-324, 2010.

CAMPOS, D. C. da. S. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. 2007, 159fl, Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

CARBONE, P. P; TONET, H. C; BRUNO, J. R. da S; SILVA, K. I. B. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

D'AMELIO, M. **Aprendizagem de competências gerenciais**: um estudo com gestores de diferentes formações. 2007, 250fl, Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DURAND, T. L´alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 127, p. 84-102, 2000.

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

\_\_\_\_\_. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

ESTHER, A. B. Competências de reitores: a visão dos gestores de universidades federais localizadas em Minas Gerais. In: X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en America del Sur, 2010, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en America del Sur, 2010.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

GODOY, A. S; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Revista Organizações & Sociedade**, v.19, nº 63, p. 621-639, 2012.

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

GONÇALVES, H de A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRILLO, A. N. Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis, 2001. 194 p.

IFES. **PDI - Plano de desenvolvimento Institucional**. Vitória: IFES, 2014.

Disponível em:

<[https://www.ifes.edu.br/images/stories/files/documentos\\_institucionais/pdi\\_2-08-16.pdf](https://www.ifes.edu.br/images/stories/files/documentos_institucionais/pdi_2-08-16.pdf)>. Acesso em 15 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. **Política de capacitação é encaminhada para apreciação do Conselho Superior após consulta pública**. Vitória: IFES, 2017. Disponível em: <<http://www.ifes.edu.br/noticias-servidor/17431-politica-de-capacitacao-e-encaminhada-para-apreciacao-do-conselho-superior-apos-consulta-publica>>. Acesso em: 27 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Proposta de política de capacitação de servidores do Ifes**. Vitória: IFES, [S.d]. Disponível em: <[http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/noticias/2017/agosto\\_2017/politica\\_capacitacao\\_versao\\_final.pdf](http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/noticias/2017/agosto_2017/politica_capacitacao_versao_final.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Regimento geral do Instituto Federal de Educação, Ciência, Tecnologia do Espírito Santo**. Vitória: IFES, 2010. Disponível em: <[http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/Institucional/Regimento\\_geral/regimento\\_geral\\_atualizado\\_organograma\\_lista.pdf](http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/Institucional/Regimento_geral/regimento_geral_atualizado_organograma_lista.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2017.

JEFFREY, D. C. A constituição do gerencialismo na educação brasileira: implicações na valorização dos profissionais de educação. **Revista Exitus**, v. 02, n. 02, p. 51-60, 2012.

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

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, A. K. da C. **Competências Gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES pública.** 2010. 136 fl, Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Potiguar, Natal, 2010.

MACÊDO, G. N. S. **A construção da relação de gênero no discurso de homens e mulheres, dentro do contexto organizacional.** 2003. 173 fl, Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2003.

MACIEL, A. V. M; GONÇALVES, S. M. G. Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Ministério da Educação. In: II CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA – Painel 26: desenvolvimento de competências: experiência na administração pública federal. Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2016. Disponível em <<http://consad.org.br>>. Acesso em 28 out. 2016.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

McClelland, D. C. Testing for competence rather than “intelligence”. **American Psychologist**, p. 1-14, 1973.

MELLO, S. P. T. de. et al. Os desafios da gestão pública: aspectos voltados à implantação da gestão por competências. In: SILVA, F. F. da. (Org.). **Gestão pública brasileira: caminhos percorridos, avanços alcançados e desafios a serem superados.** Curitiba: Prismas, 2013. p. 63-84.

MORAES, L. V. dos S. de; SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **Revista de Administração de Empresas – eletrônica**, v. 3, nº 1, p. 1-21, 2004.

MPOG. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional. Coordenação-Geral de Políticas Desenvolvimento de Pessoas. **Guia da gestão da capacitação por competências.** Brasília: MPOG, 2013.

NEVES, A. N. **Ensino a distância: subjetividades, percepção e satisfação dos usuários à luz do modelo de lacunas.** 2006. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.

NORO, G. de B. et al. Competências gerenciais: um estudo realizado em uma indústria de bebidas. In: V SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS. 17., 2007, Seropédica. **Anais...** Seropédica: VI SIMGEN, 2007.

NORO, G. de B; PAULETTO, M; FIALHO, B. A. Alinhamento entre competências organizacionais e individuais: um estudo de caso. In: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 16., 2011, Resende. **Anais...** Redende: VIII SEGeT, 2011.

OLIVEIRA, B. S. **Caracterização das competências do gerente de projetos no setor público.** 2016, 125fl, Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa

de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, J. A. C. K. de. **A gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos**. 2010, 296fl, Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, nº 1, p. 36-49, 2005.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**, v. 67, n. 4, p. 420-450, 1991.

PELLISSARI, A. S. et al. Aplicação e avaliação do Modelo *Servqual* para analisar a qualidade do serviço. **Revista Científica Internacional**, v. 1, nº 1, p. 1-24, 2012.

PEREIRA, A. L. C; SILVA, A. B. da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, p. 627-647, 2011.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competência em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005.

QUINTIERE, R. de C. B. de.; VIEIRA, F. de O.; OLIVEIRA, R. T. Q. de. Competências gerenciais: à beira da perfeição? O discurso de reitores de universidades federais do Rio de Janeiro. In: XXXVI Encontro ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

RABELO, F. L. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 3, nº 6, p. 132-142, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBERS, D. S. **De (con)formar a “formar com”**: o currículo vivido no curso de ambientação institucional do Ifes. 2013. 158 fl, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

RUAS, R. L. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 6, nº 6, p. 1-8, 2000.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In FLEURY, M. T.; OLIVEIRA Jr., M. (Organiz.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L; ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-55.

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?. **Revista de Administração de Empresas – eletrônica**, v. 7, nº 1, 2008.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, nº 2, p.347-369, 2009.

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

SILVA, V. C. da; SILVA, P. de O. M. da; SOUZA, S. P. As representações sociais sobre competência entre os administradores. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD. 16., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XXXVII EnANPAD, 2013.

TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L. Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários na Universidade Federal da Fronteira Sul. In: VII CONGRESSO DOS CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO. 30., 2014, Brasília. **Anais...** Brasília: VII Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2014.

VIEIRA, C. B. et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADM Gestão Estratégica**, v. 4, nº 1, p. 1-18, 2011.

WOLYNEC, E. **O novo conceito de gestão pública**. Disponível em: <[https://www.techne.com.br/artigos/ArtGov\\_GestPublica.pdf](https://www.techne.com.br/artigos/ArtGov_GestPublica.pdf)>. Acesso em: XX dez. 2017.

ZAGO, C. C; RETOUR, D. Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Revista Gestão & Produção**, v. 20, nº 1, p. 180-191, 2013.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2011.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### PARTE 1: IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS PRÓ-REITORES DO IFES

**1 Gênero**

- ( ) Masculino  
( ) Feminino

**2 Faixa Etária**

- ( ) Entre 35 a 40 anos  
( ) Entre 41 a 45 anos  
( ) Entre 46 a 50 anos  
( ) Entre 50 a 55 anos  
( ) Entre 56 a 60 anos  
( ) Acima de 60 anos

**3 Tempo de serviço no Ifes**

- ( ) De 6 a 10 anos  
( ) De 11 a 15 anos  
( ) De 16 a 20 anos  
( ) De 21 a 25 anos  
( ) De 26 a 30 anos  
( ) Acima de 30 anos

**4 Cargo no Ifes**

\_\_\_\_\_

**5 Regime de trabalho**

- ( ) 20 horas  
( ) 40 horas  
( ) Dedicção Exclusiva

**6 Formação acadêmica**

- ( ) Graduado  
( ) Especialista  
( ) Mestre  
( ) Doutor

( ) Pós Doutor

**7 Curso(s) técnicos, de graduação e pós-graduação**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8 Tempo de atuação como Pró-Reitor no Ifes**

- ( ) Menos de 01 ano  
( ) De 01 a 04 anos  
( ) De 04 a 08 anos  
( ) Mais de 08 anos

**9 Exerceu cargo gerencial anteriormente?**

- ( ) Sim  
( ) Não

Qual (is)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Por quanto tempo?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10 Participou de alguma capacitação gerencial nos últimos 10 anos?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## PARTE 2: IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA GERENCIAL DOS PRÓ-REITORES DO IFES

**INSTRUÇÃO:** Para cada pergunta a seguir, assinale sua percepção quanto a seus atributos no cargo de Pró-Reitor, de acordo com a legenda abaixo:

Baixo(a)	Necessita de Desenvolvimento	Regular	Bom/Boa	Alto(a)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Como você avalia a sua competência...?	1	2	3	4	5
...para resolver disputas pessoais e profissionais que interferem no ambiente de trabalho?					
...para criar sinergia entre os colaboradores, de forma a potencializar as vantagens do trabalho de equipe?					
...para formar, capacitar, orientar e desenvolver colaboradores, propiciando oportunidades de crescimento pessoal e profissional?					
...para identificar e fortalecer os fatores que favorecem a produção e a produtividade dos colaboradores, eliminando ou atenuando as causas de insatisfação no trabalho?					
...para interagir com pessoas e grupos, demonstrando compreensão, tolerância, respeito à individualidade, ausência de atritos interpessoais e convivência harmoniosa?					
...de compromisso e envolvimento com a missão, negócio e resultados institucionais, bem como com as pessoas da instituição?					
...de conhecimento em relação aos elementos teóricos e práticos necessários à compreensão e execução de todas as fases do trabalho sob sua responsabilidade?					
...para descentralizar a execução de tarefas complexas, atribuindo aos colaboradores a autonomia necessária para que decidam e tomem a iniciativa em assuntos inerentes às suas funções?					
...para ordenar e distribuir recursos e tarefas de forma a facilitar e racionalizar o desenvolvimento dos trabalhos sob sua responsabilidade?					
...para estabelecer objetivos e metas, prevendo a ocorrência de eventuais dificuldades e antecipando as soluções necessárias?					
...para auxiliar colaboradores no cumprimento de suas responsabilidades profissionais, através da orientação e supervisão adequadas?					
...para identificar e avaliar de forma adequada as alternativas de solução para um determinado problema, escolhendo, em tempo hábil, aquela que melhor atenda aos interesses da Instituição.					
...em investir esforços no seu próprio desenvolvimento profissional, independente das oportunidades oferecidas e patrocinadas pela Instituição?					
...para expressar ideias com lógica e objetividade, por escrito e oralmente, preocupando-se em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas?					
...que terceiros depositam em você em função da sua coerência e competência profissional?					



...de propor soluções ou alternativas originais, passíveis de execução e apropriadas à realidade da Instituição?					
...de controlar de forma eficaz emoções e pressões, preservando a capacidade de agir e pensar com equilíbrio e normalidade?					
...para desenvolver trabalhos em grupo, mantendo uma postura favorável à participação e colaboração em prol do sucesso da equipe?					
...de adaptar-se com facilidade a situações novas ou pressões de trabalho e assimilar rapidamente as mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho?					
...para atuar sobre as causas dos problemas antes que eles aconteçam, adotando uma posição proativa em relação a eles?					
...para influenciar pessoas, com base em competências pessoais e profissionais, conquistando a credibilidade, confiança e aceitação dos colegas e colaboradores?					
...de conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual o lfes se insere, incluindo perfil dos discentes, concorrentes, parceiros?					
...de conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação?					
...de conhecimento de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Prioridades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Instituição?					
...de respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e sua coerência entre o discurso e a prática?					
...de consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança) ao passar uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe?					
...na busca pelas condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, a nível pessoal e profissional?					
...em relação ao grau de expectativa da Instituição em relação a sua pessoa?					
...de compreender a Instituição e seu ambiente (valores, cultura, clima) permitindo enxergá-la a como um todo, sobrepondo os interesses e resultados da Organização aos de suas áreas específicas?					
...de antevisão de cenários para onde deseja levar a organização e a equipe e sua disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho?					

### PARTE 3: PERCEÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE PRÓ-REITOR

**INSTRUÇÃO:** Para cada uma das competências a seguir, assinale sua percepção quanto à importância para o exercício da função de Pró-Reitor, de acordo com a legenda abaixo:

<b>Menor Importância</b>	<b>Importante</b>	<b>Bastante importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Extrema importância</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>

Competência	Descrição	Importância				
		1	2	3	4	5
1. Administração de Conflitos	Habilidade para resolver disputas pessoais e profissionais que interferem no ambiente de trabalho.					
2. Desenvolvimento de Equipes	Habilidade para criar sinergia entre os colaboradores, de forma a potencializar as vantagens do trabalho de equipe.					
3. Desenvolvimento de Pessoas	Habilidade para formar, capacitar, orientar e desenvolver colaboradores, propiciando oportunidades de crescimento pessoal e profissional.					
4. Motivação dos Colaboradores	Habilidade para identificar e fortalecer os fatores que favorecem a produção e a produtividade dos colaboradores, eliminando ou atenuando as causas de insatisfação no trabalho.					
5. Relacionamento Interpessoal	Habilidade para interagir com pessoas e grupos, demonstrando compreensão, tolerância, respeito à individualidade, ausência de atritos interpessoais e convivência harmoniosa.					
6. Comprometimento	Compromisso e envolvimento com a missão, negócio e resultados institucionais, bem como com as pessoas da instituição.					
7. Conhecimento Profissional	Nível de conhecimento em relação aos elementos teóricos e práticos necessários à compreensão e execução de todas as fases do trabalho sob sua responsabilidade.					
8. Delegação	Habilidade para descentralizar a execução de tarefas complexas, atribuindo aos colaboradores a autoridade necessária para que decidam e tomem a iniciativa em assuntos inerentes às suas funções.					
9. Organização	Habilidade para ordenar e distribuir recursos e tarefas de forma a facilitar e racionalizar o desenvolvimento dos trabalhos sob sua responsabilidade.					
10. Planejamento	Habilidade para estabelecer objetivos e metas, prevendo a ocorrência de eventuais dificuldades e antecipando as soluções necessárias.					

11. Suporte e Orientação para o Trabalho	Capacidade e habilidade para auxiliar colaboradores no cumprimento de suas responsabilidades profissionais, através da orientação e supervisão adequadas.					
12. Tomada de Decisões	Habilidade para identificar e avaliar de forma adequada as alternativas de solução para um determinado problema, escolhendo, em tempo hábil, aquela que melhor atenda aos interesses da Instituição.					
13. Autodesenvolvimento	Interesse em investir esforços no seu próprio desenvolvimento profissional, independente das oportunidades oferecidas e patrocinadas pela Instituição.					
14. Comunicação	Habilidade para expressar idéias com lógica e objetividade, por escrito e oralmente, preocupando-se em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas.					
15. Credibilidade	Confiança que terceiros depositam numa determinada pessoa em função da sua coerência e competência profissional.					
16. Criatividade	Capacidade de propor soluções ou alternativas originais, passíveis de execução e apropriadas à realidade da Instituição.					
17. Equilíbrio Emocional	Capacidade de controlar de forma eficaz emoções e pressões, preservando a capacidade de agir e pensar com equilíbrio e normalidade.					
18. Espírito de Equipe	Habilidade para desenvolver trabalhos em grupo, mantendo uma postura favorável à participação e colaboração em prol do sucesso da equipe.					
19. Flexibilidade	Capacidade de adaptar-se com facilidade a situações novas ou pressões de trabalho e assimilar rapidamente as mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho.					
20. Iniciativa	Habilidade para atuar sobre as causas dos problemas antes que eles aconteçam, adotando uma posição proativa em relação a eles.					
21. Liderança	Capacidade de influenciar pessoas, com base em competências pessoais e profissionais, conquistando a credibilidade, confiança e aceitação dos colegas e colaboradores.					
22. Política/ Legislação/Sistema/Mercado	Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual o Ifes se insere, incluindo perfil dos discentes, concorrentes, parceiros.					
23. Administração/ Finanças	Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação.					
24. Planejamento Estratégico e Operacional	Conhecimento de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Prioridades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Instituição.					
25. Ética	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre o discurso e a prática.					
26. Autoconfiança	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.					

27. Determinação	Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, a nível pessoal e profissional.					
28. Responsabilidade	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da Organização em relação à sua pessoa.					
29. Visão Sistêmica	Capacidade de compreender a Instituição e seu ambiente (valores, cultura, clima) permitindo enxergá-la como um todo, sobrepondo os interesses e resultados da Organização aos de suas áreas específicas.					
30. Visionário	Antevisão de cenários (sonhos) para onde deseja levar a Organização e a Equipe e disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho.					

## APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA -DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Discorra sobre as questões abaixo relacionadas:

- 1) Em relação às principais competências que você julga ter, elas foram desenvolvidas através da experiência cotidiana/do exercício da função ou através de capacitação gerencial formal?
- 2) Discorra sobre as principais dificuldades e desafios do exercício da função de Pró-Reitor.
- 3) Quais sugestões você daria para que os Pró-Reitores do Ifes possam desenvolver competências gerenciais.
- 4) Você julga que a experiência gerencial adquirida, assim como os conhecimentos obtidos na formação acadêmica são suficientes para o exercício da função de Pró-Reitor?
- 5) Se o Ifes ofertasse um programa de desenvolvimento gerencial, você acha que melhoraria sua atuação na Pró-Reitoria?

## APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) \_\_\_\_\_ foi convidado (a) a participar da pesquisa intitulada PRÓ-REITORES DO IFES - PERCURSOS FORMATIVOS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS, sob a responsabilidade de Líssia Pignaton de Oliveira.

A presente pesquisa tem por objetivo geral analisar os perfis dos pró-reitores do Ifes no contexto das atribuições das funções por eles exercidas, seus percursos formativos e suas competências gerenciais.

Além do objetivo acima, espera-se que os resultados da presente pesquisa possam proporcionar a possibilidade de elaboração de um perfil "desejado" de Pró-Reitor, bem como indicar ações de desenvolvimento gerencial mais precisas, contribuindo significativamente com subsídios para o processo de tomada de decisão por parte dos gestores do Ifes.

Esta pesquisa é parte integrante do mestrado em Gestão Pública que estou realizando na Ufes. Para tanto, sua participação e disponibilidade é de suma importância para a conclusão do meu trabalho.

A identificação do participante terá caráter sigiloso, e a participação deverá ser espontânea, não acarretando nenhum prejuízo ao mesmo, podendo deixar de participar a qualquer momento de sua execução. Com a sua autorização, as entrevistas serão gravadas e o conteúdo das gravações será transcrito como texto, fidedignamente.

As instruções para preenchimento do questionário da pesquisa se encontram nas páginas seguintes.

Os resultados finais, devidamente tabulados, serão colocados à disposição da instituição e dos profissionais participantes da pesquisa.

Declaro que fui verbalmente informado e esclarecido sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Também declaro ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de igual teor, assinada pelo(a) pesquisador(a).

\_\_\_\_\_  
(Local, Data)

\_\_\_\_\_  
(Participante da pesquisa)

Na qualidade de pesquisador responsável pela pesquisa "PRÓ-REITORES DO IFES - PERCURSOS FORMATIVOS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS", eu, Líssia Pignaton de Oliveira, declaro ter cumprido as exigências, da Resolução CNS 510/16, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

\_\_\_\_\_  
(Pesquisador)

APÊNDICE D – QUADRO COM OS PRINCIPAIS RESULTADOS DOS TRABALHOS RELACIONADOS ÀS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Autores	Proposta	Metodologia e instrumento de coleta	Principais resultados
<p><b>O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões</b> BARBOSA E MENDONÇA (2014)</p>	<p>- Discutir sobre a figura do professor-gestor em universidades federais e os desafios enfrentados por ele em virtude de lacunas no desenvolvimento de suas competências gerenciais.</p> <p>- Apresentar o modelo proposto por Mendonça et al (2012) que pode ajudar a definir as competências profissionais esperadas do professor de ensino superior e poder contribuir como norteador de ações para formação de professores gestores.</p>	<p>Revisão bibliográfica</p>	<p>- Busca pela profissionalização de gestores e dirigentes e melhoria de desempenho é cada vez maior, visto que as formas de gestão do ensino superior, que anteriormente eram vistas como comuns e até amadoras, atualmente estão em extinção e sendo substituídas por novas.</p> <p>-Por mais que se argumente que a escolha de dirigentes se dá por critérios políticos, como indicação, eleição ou consulta à comunidade acadêmica, não parece razoável dispensar uma preparação adequada de tais professores para o exercício de funções gerenciais (Campos, 2007). Em outras palavras: a formação individual não exclui a necessidade de políticas institucionais voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais do professor-gestor.</p> <p>- Ainda que o professor se disponha a buscar por si só preparar-se para ser gestor, há aspectos e papéis organizacionais de cada IES que somente serão apreendidas com a implementação de políticas institucionais de formação.</p>
<p><b>Competências Gerenciais Requeridas aos Gestores Intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul</b> TOSTA E DALMAU (2014)</p>	<p>Analisar quais são as competências gerenciais requeridas para os gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul.</p>	<p>- Abordagem qualitativa e uso de estatística descritiva.</p> <p>- Coleta de dados: a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada e a aplicação de questionários do tipo misto.</p> <p>- Entrevistas com os dirigentes máximos da instituição e especialistas em gestão universitária;</p> <p>- A análise de dados:</p>	<p>Obeve-se como resultado um rol composto por dez competências e cinquenta e oito indicadores. Aquele é dividido em três categorias: interpessoal, informacional e decisória (Mintzberg, 1986);</p> <p>- Tendo em vista a relevância do papel dos gestores intermediários na estrutura da UFFS e a complexidade das funções que lhes são atribuídas, observa-se que estes profissionais necessitam estar bem preparados, devem ser</p>

		estabelecimento de relações do conteúdo das informações obtidas com a teoria.	competentes no desempenho de suas funções e as competências deles necessitam estar alinhadas aos anseios da organização.
<p><b>Competências E Função Gerencial: Desvendando O Gap (Lacuna) De Competências De Gestores Públicos Do Núcleo De Educação De Uma Universidade Federal Brasileira</b> OLIVEIRA E LIMA (2013)</p>	<p>Analisar o <i>gap</i> (lacuna) de competências gerenciais necessárias e atuais, alicerçando-as nas atribuições e responsabilidades da função gerencial na percepção dos gestores e servidores do Núcleo de Educação Infantil (NEI) de uma Universidade Federal Brasileira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagem qualitativa, com estratégia de estudo de caso;</li> <li>- Coleta de dados: entrevistas e questionários;</li> <li>- Tratamento de dados: análise de conteúdo.</li> </ul>	<p>Dentre as competências necessárias para os gestores, os participantes destacaram relacionamento interpessoal, comunicação, criatividade, liderança, função política, tomada de decisão, visão de trabalho em equipe, conhecimento da estrutura e normas e adaptação à mudança.</p> <p>Principais Competências Gerenciais Atuais relatadas pelos gestores: Relacionamento interpessoal, Conhecimento da estrutura e normas da Universidade, Tolerância, Postura democrática/Visão holística, Conhecimento da administração escolar, Responsabilidade, Comprometimento, Tomada de decisões, Flexibilidade, Adaptação à mudanças e Teoria/domínio sobre educação infantil/Argumentação teórica.</p> <p>Principais Competências Gerenciais Atuais na percepção dos servidores: Relacionamento interpessoal, Conhecimento do funcionamento da escola, Comprometimento, Liderança, Respeito, Negociação, Criatividade/Inovação, Capacidade de gerenciar conflitos, Flexibilidade, Disponibilidade, Postura firme e Serenidade/paciência.</p> <p>Concluiu-se que não há um <i>gap</i> de competências gerenciais na organização estudada tanto na percepção dos gestores quanto dos servidores, além de as competências gerenciais estarem alinhadas com as atribuições e responsabilidades gerenciais percebidas.</p>
<p><b>Competências Gerenciais: À Beira da Perfeição? O Discurso</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeiro momento: Pesquisa Bibliográfica;</li> </ul>	<p>A partir da análise da teoria proposta por Le Bottef (2007) e dos conceitos dos demais autores citados na pesquisa, foram identificados três</p>



<p><b>de Reitores de Universidades Federais do Rio de Janeiro</b>        QUINTIERE, VIEIRA, E DE OLIVEIRA (2012)</p>	<p>- Apresentar alguns resultados de pesquisa de campo, realizada junto a reitores e ex-reitores de instituições públicas do Estado do Rio de Janeiro (UFF, UFRJ, UNIRIO, UFRRJ), buscando identificar as suas competências e práticas gerenciais como gestores, e a forma através da qual eles construíram, ou tentaram construir, as competências definidoras do seu perfil gerencial.</p> <p>- A maneira pela qual Reitores e ex-Reitores de universidades fluminenses desenvolvem e percebem a formação de suas competências, para serem capazes de conduzir uma organização com a tipologia de uma instituição universitária pública.</p>	<p>- Segundo momento: Pesquisa de Campo - entrevista em profundidade com reitores e ex-reitores de universidades federais do Rio de Janeiro. (10 entrevistados);</p> <p>- Terceiro momento: tabulação e análise dos dados, com utilização de princípios da Análise de Conteúdo (Bardin, 2002) e do Discurso (Koch, 2010), visando a tratar os enunciados registrados nas entrevistas;</p> <p>- Quarto momento: as informações são compiladas para geração das inferências e dos resultados da pesquisa, obtidos através da comparação entre as pesquisas teóricas e de campo.</p>	<p>eixos de competências, determinantes na formação de um Gestor/Reitor: a) experiência de vida (trajetória acadêmica e profissional; b) formação profissional (experiência em funções gerenciais anteriores) e c) o próprio exercício da função de Reitor.</p> <p>No que se refere à primeira dimensão, que trata dos aspectos pessoais / trajetória acadêmica e profissional, observou-se que competências como formação qualificada, capacidade cognitiva, visão pública do papel da universidade, conhecimento de marketing, preparação tecnológica, bem como ser um docente-pesquisador são percebidas por esses gestores como significativas para o seu fazer diário, o que reforça o entendimento de Le Boterf (2007) quando destaca que a economia das competências não se restringe à economia dos saberes, e que as competências nada são sem as pessoas.</p> <p>A formação profissional e as experiências em funções gerenciais anteriores, aliadas a competências como autonomia, humildade, observação, dinamicidade, habilidades em resolver problemas e estabelecer parcerias, bem como possuir conhecimento tecnológico e ferramental, reforçam o entendimento de Zarifian (2001) ao afirmar que competência é ter inteligência prática para transformar os conhecimentos adquiridos de acordo com a complexidade da situação.</p> <p>Na terceira dimensão, que trata da experiência no cargo de reitor, a fala dos entrevistados demonstrou que, para agir com competência, o gestor deve combinar ações, como as de ser capaz de desenvolver parcerias, saber delegar, ser atuante, inovador, observador, dinâmico, administrador, mobilizador de recursos financeiros e pessoais, advindos do meio em que</p>
--	--	---	--

			<p>está inserido e de fora dele, tornando-se difícil, mesmo impossível, ser competente sozinho e de forma isolada. Os principais resultados da pesquisa apontam que: a) quase todos os entrevistados percebem que os aspectos pessoais, a trajetória acadêmica e profissional do candidato a reitor pode facilitar a condução ao cargo, tendo em vista que fatores como liderança, relações interpessoais, percepção acadêmica e vivência de universidade, podem ser desenvolvidos bem antes de o indivíduo sonhar com a carreira de reitor; b) a formação profissional e experiência em funções gerenciais anteriores também foram destacadas como de suma importância e pré-requisito para os que almejam assumir a reitoria; c) a experiência no cargo de reitor parece ser o maior desafio, pois, segundo a literatura e o abstraído do discurso dos reitores, estes devem possuir muitos atributos, quase os qualificando como “super-heróis” ou “supergestores”.</p>
<p><b>Professores e Gestores: Análise do Perfil das Competências Gerenciais dos Coordenadores de Pós-Graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) do RS, Brasil</b> FLECK E PEREIRA (2011)</p>	<p>- Verificar o perfil de Competências Gerenciais dos coordenadores dos Programas de Pós-Graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Rio Grande do Sul. Para tal, foi utilizado o modelo teórico de Gary Yukl, publicado em 1998, que divide o perfil de Competências Gerenciais entre administrar tarefas e administrar relações.</p>	<p>- Abordagem quantitativa;  - Coleta de dados: questionário;  - Modelo de Yukl (1998).</p>	<p>- Com os fatores validados, neste estudo, as diferenças significativas quanto à área de conhecimento desses profissionais, nas diferentes instituições, puderam ser identificadas. Esse resultado responde ao principal objetivo de pesquisa, na medida em que indica que os coordenadores identificam, em suas atividades, exigências de um perfil gerencial e observam, em sua forma de atuação, características deste perfil. Quanto aos objetivos específicos da pesquisa, verificou-se que, nos testes que buscaram a relação entre a área de conhecimento e o perfil de Competência Gerencial, as áreas com características mais objetivas e científicas estão mais ligadas aos construtos que direcionam para administração do trabalho e/ou execução de tarefas. Enquanto as áreas com características mais</p>

			<p>subjetivas, como as de humanidades, apresentaram relação mais forte com os construtos sobre administrar relações.</p> <p>Quanto ao perfil geral, o que se identificou foi coordenadores com perfis mais direcionados para <i>Administrar tarefas</i>, ou seja, preocupados em dar conta das regras e repassar isso ao grupo com o qual atua, importando principalmente o resultado atingido.</p>
<p><b>Alinhamento entre Competências Organizacionais e Individuais: um Estudo de Caso</b> NORO, PAULETTO E FIALHO (2011)</p>	<p>- Propor melhorias ao processo de gestão por competência da SUPERTEX, empresa do ramo da construção civil da cidade de Santa Maria/RS, visando o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais.</p>	<p>- Adotou-se uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, descritiva, desenvolvida através de um estudo de caso;</p> <p>- Entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas informações pertinentes, bem como da confecção de um questionário, com 31 perguntas fechadas em escala <i>likert</i> de 4 pontos de grau de desenvolvimento (1 - não desenvolvido a 4 - totalmente desenvolvido) que foi aplicado a toda população de 40 funcionários do Setor Administrativo da empresa.</p>	<p>- Os resultados alcançados nesta pesquisa evidenciam que a empresa está amparada em indicadores organizacionais, bem como, no desdobramento de competências que amparam o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, identificou-se a necessidade da integração sistêmica dos processos de gestão de pessoas da empresa de forma proporcionar uma melhor gestão do desempenho tanto em nível individual quanto organizacional.</p> <p>- Já com relação às competências individuais dos colaboradores do setor administrativo, as principais competências identificadas foram às seguintes: conhecimento do sistema interno, conhecimento dos processos administrativos (C), gerenciamento de equipe, negociação, planejamento, visão sistêmica (H), credibilidade pessoal, pró-atividade, transparência e flexibilidade (A).</p>
<p><b>Competências Gerenciais: a Percepção dos Gestores de uma IES Pública</b> LIMA (2010)</p>	<p>Analisar a percepção dos gestores sobre as competências ideais necessárias ao exercício da gestão.</p>	<p>A pesquisa é de natureza quantitativo-qualitativa e foi realizada por meio de aplicação de questionários, com questões abertas e fechadas, adaptados de Braga e Brito (2009). Para tal foi desenvolvida uma pesquisa descritiva e estudo de caso, tendo como participantes 40 gestores da IES que atuam em diferentes cargos de gestão.</p>	<p>Os resultados revelaram que esses gestores sinalizam comprometimento com a função que exercem e com a IES, defendem a importância do planejamento e do agir com ética nas ações que desenvolvem. A Instituição, a partir da percepção dos gestores, parece necessitar de um processo de sensibilização a fim de sistematizar programas e acompanhamentos que contribuam para o desenvolvimento das competências gerenciais em seus gestores como forma de melhor</p>

			<p>subsidiá-los nas tomadas de decisões. Foi evidenciada a ausência de programas contínuos de acompanhamento ao trabalho dos gestores, necessidade essa sinalizada por alguns dos participantes da pesquisa. Esses reconhecem que a aprendizagem ainda vem acontecendo, na maioria das vezes, pelos ensaios e erros no dia a dia, porém, esse procedimento termina sendo bastante oneroso e ineficiente para qualquer instituição, ainda mais quando se trata de uma IES pública que o seu papel principal é a produção e a divulgação de conhecimentos.</p> <p>Conhecimento: Planejamento Estratégico e Operacional, Gestão de Pessoas; Psicologia organizacional; Política/legislação/sistema/mercado e Processo de Tomada de Decisão.</p> <p>Habilidades: Planejamento; Organização; Trabalho em Equipe; Comunicação/saber ouvir e Decisão.</p> <p>Atitudes: Ética; Comprometido; Responsável; Flexível; Determinação.</p>
<p><b>Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde</b> BRITO E BRAGA (2010)</p>	<p>- Levantar a percepção dos pesquisados sobre perfil ideal de competência profissional para o exercício de atividades gerenciais na área de saúde.</p>	<p>- Pesquisa de natureza qualitativa e descritiva consistiu numa <i>Survey</i> que envolveu 450 profissionais de 18 instituições públicas e privadas da área de saúde, em sua maioria médicos, enfermeiros e farmacêuticos, ocupantes dos cargos de coordenador, diretor, gerente, chefe de serviço/setor, supervisor e técnicos, de hospitais, órgãos do governo e cooperativas de classe das</p>	<p>Os resultados revelaram a percepção dos pesquisados sobre perfil de competência profissional ideal para o exercício de atividades gerenciais na área de saúde com destaque para os atributos relacionados ao conhecimento e habilidade de planejamento estratégico e operacional, habilidade de liderança e atitude ética.</p> <p>Conhecimento mais importante o planejamento estratégico e operacional, seguido de conhecimentos sobre o setor de saúde e psicologia organizacional. Foram considerados no mesmo patamar de importância os conhecimentos de gestão de pessoas, técnico específico, processo de tomada de decisão e gestão da qualidade.</p>

		<p>idades de Fortaleza, Natal e Recife.</p> <p>1º momento: discussões em grupos de foco;</p> <p>2º momento - aplicação de questionários estruturados.</p>	<p>Foi considerado o conhecimento menos importante o mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela organização.</p> <p>As habilidades consideradas mais importantes foram: liderança, organização, comunicação / saber ouvir, planejamento e decisão.</p> <p>Atitudes o grande destaque foi a atitude ética no exercício profissional, ou seja, respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões, e coerência entre o discurso e a prática, seguida de compromisso, flexibilidade, determinação, responsabilidade e postura de aprendiz e educador.</p> <p>Os depoimentos corroboram a necessidade das grades curriculares acadêmicas contemplarem disciplinas do campo gerencial.</p> <p>As novas demandas sociais fazem emergir a necessidade de construção de novos perfis gerenciais que estrategicamente possam dar conta e agregar valor a realidade. Nesta situação a aprendizagem e o desenvolvimento de lideranças tornam-se fundamentais.</p>
<p><b>Competências de Reitores: A Visão dos Gestores de Universidades Federais localizadas Em Minas Gerais</b> ÉSTHER (2010)</p>	<p>Analisar as competências atribuídas aos reitores de universidades federais, com a expectativa de contribuir para maior compreensão de sua ação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagem qualitativa;</li> <li>- Sujeitos da pesquisa: reitores, vice-reitores e pró-reitores;</li> <li>- Coleta de dados: entrevista semiestruturada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quadro relacionando Competências do dirigente público em geral (ENAP - Amaral, 2006) x competências dos reitores;</li> <li>- Sejam quais forem as competências desejadas e ideais para os gestores das universidades, a pesquisa deixou claro que não há nenhum tipo de preparação – um programa de desenvolvimento de gestores – para que os indivíduos assumam seus cargos e desempenhem suas funções eficazmente.</li> <li>- A capacidade política, é tida como bastante e suficiente para o ocupante do cargo (vide Fig. 4), sendo tal capacidade reconhecida (e construída) a partir das histórias e trajetórias pessoais dos indivíduos, incluindo cargos anteriormente ocupados.</li> <li>- A capacitação formal parece não ter a menor</li> </ul>

			<p>importância para que o indivíduo se torne um gestor, embora ressaltem que a ausência de conhecimentos administrativos seja um dificultador. No entanto, é importante destacar que, quando competindo pela ocupação do cargo de reitor, grupos de interesse se articulam em torno de um nome que os representa e que detenha aquela competência política. De todo modo, a competência política é tomada como fruto das experiências e realizações anteriores dos futuros gestores. É isso que os capacitaria a dirigir a instituição. De resto, pode-se perguntar: será mesmo suficiente, ou, será uma defesa corporativa de uma prática institucionalizada? Finalmente, é importante assinalar que, embora a questão da aprendizagem não tenha sido aqui discutida, é evidente que a prática da gestão no contexto universitário contribui sobremaneira para o desenvolvimento das competências percebidas como desejáveis. Assim, sugerem-se pesquisas para investigar as formas pelas quais os gestores desenvolveram suas competências no exercício das funções gerenciais, de modo a ampliar o conhecimento acerca da temática.</p>
<p><b>Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Aprendizagem Experiencial: Um Estudo entre os Gerentes de Agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará</b> LEITE (2009)</p>	<p>À luz dos conceitos de competências e da aprendizagem experiencial, este artigo investiga qual a contribuição da aprendizagem experiencial para o desenvolvimento das competências requeridas dos gerentes gerais de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará, e não supridas pela abordagem formal de desenvolvimento gerencial. Identificadas as competências esperadas pelo programa formal do Banco, mapeou-se, na percepção dos pesquisados, a partir de competências apontadas pela literatura como relevantes para o desempenho dos</p>	<p>Um <i>survey</i> realizado junto à população dos 140 gerentes mencionados, utilizando um questionário com 25 itens e uma escala <i>Likert</i> de 5 pontos, demonstrou que o seu desempenho atende ao esperado pelo Banco nos dois segmentos de competências citados, e que as competências destes gestores estão vinculadas aos papéis de mentor e facilitador, do Modelo das Relações Humanas (QUINN et al., 2003).</p>	<p>Um dos objetivos deste estudo foi verificar a percepção dos gestores quanto ao seu desempenho nas competências formais e nas competências experienciais. A análise mostra que as performances dos gerentes em ambos os grupos de competências são semelhantes e a pequena diferença entre as médias confirma os pressupostos desta pesquisa. Esta percepção é evidenciada na discrepância entre as competências formais e as competências experienciais, comprovando que os programas de capacitação do Banco não proporcionam aos seus gerentes as competências requeridas no seu dia-a-dia de trabalho, que são supridas pela</p>

	<p>gerentes na atualidade, quais destas competências eram desenvolvidas através da aprendizagem experiencial. Os gestores apontaram que 81% delas eram desenvolvidas pela via experiencial, revelando uma lacuna (<i>gap</i>) significativa entre as competências formais e as competências requeridas dos gerentes no seu dia-a-dia de trabalho.</p>		<p>via experiencial, com seu desempenho atendendo ao esperado pelo Banco.</p>
<p><b>Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que Atuam em Pró-Reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais</b> CAMPOS et al (2008)</p>	<p>Apresentar parte dos resultados de um projeto de pesquisa, que buscou identificar, na percepção dos sujeitos sociais, as competências necessárias aos professores gerentes que atuam em Pró-Reitorias de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais (MG).</p>	<p>Os sujeitos sociais da pesquisa foram 11 professores da IFES, os quais possuem experiência como Pró-Reitor na Instituição. Tal escolha foi feita considerando-se o valor da experiência gerencial desses indivíduos, tendo sido constituída uma amostra não probabilística por conveniência. Após a análise das entrevistas semiestruturadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo, emergiram 11 categorias ou competências necessárias</p>	<p>- A competência não é resultante apenas de treinamento formal, pois a experiência gerencial obtida durante a ocupação de cargos de direção foi considerada por todos os entrevistados como um atributo que pode garantir o sucesso de um Pró-Reitor.</p> <p>-Um professor-gerente deve dispor de outros dez atributos de competência gerencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolver os problemas por meio da criatividade;</li> <li>• Compartilhar dos interesses institucionais;</li> <li>• Induzir o envolvimento dos outros;</li> <li>• Conhecer a estrutura organizacional;</li> <li>• Saber dividir o tempo com as atividades da docência;</li> <li>• Comunicar às partes interessadas as decisões dos Conselhos;</li> <li>• Ter capacidade política;</li> <li>• Planejar as atividades do órgão que administra;</li> <li>• Ter a iniciativa para tomar decisões;</li> <li>• Saber administrar recursos</li> </ul> <p>Os entrevistados também associaram a figura do Pró-Reitor a papéis gerenciais como, administrador de conflitos, amigo, administrador das competências dos outros, líder na proposição de ideias, ser elo de ligação entre a sociedade e a IFES, além de ser suporte para os diretores de centro e departamentos acadêmicos.</p> <p>- Maioria dos dirigentes aprende através do método da tentativa e erro, ao ocuparem funções administrativas na Instituição;</p>

			<p>- A Universidade não tem programas contínuos de treinamento para seus dirigentes. Acredita-se que os comportamentos descritos pelos entrevistados deveriam ser norteados por conhecimentos gerenciais, como no caso da capacidade de comunicação. Alguns dos entrevistados reconheceram a necessidade de participarem de treinamentos.</p>
<p><b>Competências Gerenciais dos Pró-Reitores em uma Instituição de Ensino Superior: Um Estudo de Caso na Universidade Federal De Viçosa</b> CAMPOS (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as competências gerenciais necessárias aos Pró-Reitores da Universidade Federal de Viçosa;</li> <li>- Fazer um levantamento de documentos relacionados à função de Pró-Reitor na UFV;</li> <li>- Descrever a função de Pró-Reitor;</li> <li>- Identificar a percepção dos sujeitos sociais da pesquisa sobre a natureza do exercício da função de Pró-Reitor;</li> <li>- Identificar as demandas que esta função recebe de seu ambiente de trabalho, ou seja, o desdobramento, dessas demandas em competências gerenciais necessárias aos Pró-Reitores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão bibliográfica sobre o assunto e, posteriormente, entrevistas semiestruturadas com dois grupos escolhidos em uma amostragem por conveniência. O primeiro grupo (A) foi composto de professores, que exerceram a função de Pró-Reitor na UFV, enquanto, o segundo grupo (B) foi formado por subordinados dos Pró-Reitores. As verbalizações dos entrevistados foram analisadas utilizando-se a técnica de Análise de Conteúdo, sendo que trechos importantes foram destacados, surgindo, então, categorias de análise. As interpretações foram feitas, contrapondo trechos dos relatos dos entrevistados com a literatura e com dados secundários coletados.</li> </ul>	<p>Os aspectos políticos igualmente ligados a essa função alimentam a crença de que não há necessidade da criação de uma cultura de treinamento para os dirigentes na instituição.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao descreverem a função de Pró-Reitor na UFV, os entrevistados destacaram os seguintes papéis assumidos por este dirigente. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador de conflitos;</li> <li>• Amigo;</li> <li>• Catalisador e distribuidor de trabalho;</li> <li>• Defensor da extensão perante os docentes;</li> <li>• Elo de ligação entre a sociedade e a UFV;</li> <li>• Estimulador dos professores em oferecer boas aulas;</li> <li>• Executor;</li> <li>• Facilitador;</li> <li>• Gestor de cursos de graduação;</li> <li>• Gestor de projetos;</li> <li>• Motivador dos funcionários;</li> <li>• Líder;</li> <li>• Representante da Instituição no MEC;</li> <li>• Representante da UFV nos órgãos de fomento;</li> <li>• Representante nos Conselhos Superiores.</li> </ul> </li> <li>- Recursos de competência do Pró-Reitor na UFV: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitudes (Criatividade, Espírito institucional, Humildade, Pró-atividade)</li> <li>• Experiência (Conhecimento da estrutura</li> </ul> </li> </ul>



			<p>organizacional, Experiência profissional)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Habilidades gerenciais (Administração do tempo, Comunicação, Planejamento, Saber administrar os recursos financeiros, Tomada de decisão)</li> <li>•Habilidades humanas (Capacidade política, Liderança, Relacionamento interpessoal e Trabalho em equipe).</li> </ul> <p>A percepção inicial da pesquisa, sobre a falta de capacitação daqueles que ocupam cargos de direção nas universidades, foi confirmada no presente trabalho. Acredita-se que o comportamento destes dirigentes deveria ser guiado por técnicas e abordagens administrativas. Essas técnicas o auxiliariam a selecionar pessoas qualificadas para comporem o grupo de trabalho, além de lhe fornecerem ferramentas para identificar problemas e buscar soluções.</p> <p>O desenvolvimento de competências é uma questão de atitude adquirida, de interesse e esforço com relação a dificuldades, desafios e oportunidades que o próprio gerente identifica no contexto organizacional. Assim, a falta de preparo adequado dos dirigentes na Universidade, se deve à falta de interesse e, provavelmente, de tempo dos professores para buscarem conhecimentos relativos aos aspectos técnicos da gerência.</p> <p>Portanto, esta pesquisa confirma a percepção de que o perfil, a competência e a habilidade administrativa não constituem uma preocupação na universidade pública, sendo que a contribuição da pesquisa é o diagnóstico das competências gerenciais, necessárias ao Pró-Reitor da UFV.</p>
<b>Competências Gerenciais: um estudo realizado em uma</b>			<p>No que tange o papel de facilitador, o qual atingiu uma média de 86% de identificação, destaca-se a relevância das competências relacionadas ao</p>

<p><b>Indústria de Bebidas</b> NORO et al (2007)</p>	<p>Tendo em vista o tema relacionado a competências gerenciais, o objetivo do presente artigo foi identificar em quais papéis gerenciais os gerentes pesquisados mais se identificavam, tendo como base o modelo proposto por Quinn et al. (2003). Este modelo tem como base oito papéis gerenciais e suas respectivas competências.</p>	<p>Tendo em vista os procedimentos metodológicos a presente pesquisa classifica-se com quantitativa, descritiva realizada através de um estudo de caso que teve como unidade de análise os gerentes de uma empresa de grande porte do setor de indústria de bebidas da cidade de Santa Maria/RS.</p>	<p>estímulo ao crescimento da equipe, ao uso de processo decisório participativo e a gerência de conflitos no grupo. Já no eu se refere ao papel de mentor, o qual obteve 80% de identificação por parte dos entrevistados, ressalta-se a fácil compreensão de si e dos outros bem como, o estímulo ao desenvolvimento da equipe; Enfim observa-se a necessidade de maior atenção às competências relacionadas ao planejamento do trabalho de forma objetiva e clara, ligada ao papel de coordenador, a competência de desenvolvimento e comunicação da visão da empresa de forma clara, ligada ao papel diretor, a competência de apresentação aos colaboradores do convívio das mudanças de forma positiva, ligada ao papel de inovador e a competência de gerência do tempo e do estresse da equipe, ligada ao papel diretor, tendo em vista a necessidade e importância destas habilidades ao desenvolvimento individual e organizacional.</p>
<p><b>Competência e habilidades requeridas para o exercício de função gerencial em IF de Ensino</b> MELLO (2006)</p>	<p>Falar das competências e habilidades requeridas para o exercício da função gerencial em uma IES, considerando que a maioria dos cargos de direção dessas instituições são ocupados por docentes ou TAE com formação em diversas áreas, sem as competências e habilidades específicas para gestão e que, na maioria das vezes, não foram preparados para o desempenho das atribuições inerentes ao cargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa descritiva e exploratória;</li> <li>- Coleta de dados: questionário misto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maioria dos ocupantes de função não possuía formação na área de gestão;</li> <li>- A Instituição não proporciona curso de formação gerencial e na maioria das vezes a aprendizagem ocorre no dia-a-dia, somada à experiência já adquirida na instituição ou em outras instituições;</li> <li>- Foram identificadas as atribuições pelos gestores no cotidiano e as mesmas estão relacionadas com as descritas no Regimento Interno;</li> <li>- Foram validadas 35 competências e habilidades necessárias à formação gerencial em IES.</li> <li>- Principal barreira que impede ou dificulta o exercício da função gerencial: Falta de comprometimento dos colegas;</li> </ul>
			<p>Os diretores e os subordinados avaliaram que as competências integridade e persistência são</p>

<p><b>Competências Requeridas pelos Gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas: Um Estudo em Curitiba e Região Metropolitana</b> ANDRADE E STRAUHS (2006)</p>	<p>- Objetivo maior tratar das competências requeridas pelos gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas - IES, um estudo em Curitiba e sua Região Metropolitana.</p> <p>- As conclusões obtidas permitem identificar qual o perfil atual dos gestores de IES privadas de Curitiba e região metropolitana e também as competências requeridas para que um gestor de IES privada seja eficaz no desenvolvimento do cargo que ele ocupa.</p>	<p>- Investigação: exploratória, bibliográfica e descritiva, com características de pesquisa qualitativa e quantitativa;</p> <p>- Questionários diferenciados, aplicados via Internet, para gestores principais e para seus subordinados diretos.</p>	<p>aquelas que os diretores têm o melhor grau de domínio;</p> <p>Subordinados e diretores também concordam quanto às competências que eles consideram mais fracas no dirigente principal, que são Planejamento Estratégico e Organização e Conhecimentos Jurídicos do Setor Educacional. Apesar da variação existente entre a percepção do diretor e do subordinado, percebe-se que nas competências comunicação e apresentação oral, habilidades de negociação, criatividade, iniciativa, motivação e conhecimentos pedagógicos existe uma concordância maior nas avaliações. Já nas competências delegação e liderança os subordinados concederam notas melhores do que os próprios diretores.</p> <p>Nas competências conhecimento sistêmico interno e externo, planejamento estratégico, controle administrativo, habilidade de suportar pressões, relacionamentos interpessoais, conhecimentos jurídicos do setor educacional, poder de persuasão, autoconfiança, integridade e persistência, entretanto, o gestor foi mais indulgente.</p> <p>Principais competências do gestor para os respondentes: liderança, conhecimentos sistêmico interno e externo, integridade (ético, honesto, leal, íntegro, moral, possuir caráter e seriedade), habilidade para planejar estrategicamente, iniciativa, conhecimentos jurídicos do setor educacional, controle administrativo, relacionamentos interpessoais, conhecimentos pedagógicos e persistência. Com duas a três citações aparecem as competências de comunicação, delegação, criatividade, habilidades de negociação, habilidade de suportar pressões e poder de persuasão.</p>
---	---	---	---

			<p>Todas as competências citadas estavam elencadas no questionário que os gestores e os subordinados responderam. Como a última questão foi aberta, muitos respondentes incluíram outras competências que seriam necessárias para um bom gestor. As que mais aparecem foram: flexibilidade, saber trabalhar em equipe, paciência e comprometimento.</p>
--	--	--	---