

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: Um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior

Fabiana Aparecida Mafra Reisch¹

Marcos Baptista Lopez Dalmau²

Resumo

Este estudo tem por objetivo analisar como mapear as competências dos gestores de nível intermediário da PRODIN/IFC visando o desenvolvimento, por meio de programa de formação, das exigências gerenciais inerentes à Administração Universitária. A presente pesquisa foi aplicada, predominantemente qualitativa e descritiva. Apresentou características de uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Na coleta de dados, fez-se uso da análise documental, bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e de questionários. Como resultados, identificou-se as competências requeridas aos gestores intermediários da PRODIN/IFC. Elas foram classificadas por categoria de competências gerenciais e divididas em 15 como competências intelectuais; 24 como interpessoais; 08 competências como técnicas; e, 10 competências como intrapessoais. Após a validação das mesmas, trabalhou-se nas recomendações no intuito de sugerir ações decorrentes desta etapa. Por fim, em posse das competências mapeadas será possível identificar as lacunas entre as competências individuais e institucionais, otimizando os investimentos em capacitação, desenvolvimento e avaliação de competências na instituição.

Palavras-chave: Administração Universitária; Competências Gerenciais; Mapeamento de Competências; Institutos Federais.

Abstract

This study aims to analyze how to map the skills of PRODIN / IFC intermediate level managers in order to meet the managerial requirements inherent to University Administration. The present research was applied, predominantly qualitative and descriptive. It presented characteristics of a bibliographic, documentary and case study research. In data collection, documentary, bibliographic analysis, semi-structured interviews and questionnaires were used. As a result, the skills required for the intermediate managers of PRODIN / IFC were identified. They were classified by category of managerial skills and divided into 15 as intellectual skills; 24 as interpersonal; 08 skills as technicians; and, 10 competences as intrapersonal. After their validation, the recommendations were worked on in order to suggest actions resulting from this stage. Finally, in possession of the mapped competencies it will be

¹ Mestre do Programa de Pós - Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis, SC. Brasil. E-mail: fabiana.reisch@ifc.edu.br

² Doutor. Docente do Departamento de Ciências da Administração e professor do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária e do Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, SC. Brasil. E-mail: professordalmau@gmail.com

possible to identify the gaps between individual and institutional competences, optimizing investments in training, development and evaluation of competencies in the institution.

Key words: University Administration; Managerial Competences; Competence Mapping, Federal Institutes.

1. INTRODUÇÃO

As universidades são importantes instituições para o funcionamento da sociedade e têm como grandes desafios: a complexidade intrinsecamente ligada à sua natureza, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais. Além disso, as atividades inerentes à produção e a transmissão do conhecimento, assim como a gestão de todos os seus recursos estão diretamente relacionadas com a atribuição de fomentar e cumprir com suas missões"(MEYER JUNIOR, 2014).

Diante das contínuas transformações no cenário econômico, político e social, as universidades estão tendo que se adaptar e promover mudanças internas que, muitas vezes, envolvem a redefinição de seus aspectos estratégicos. Isso exige dessas organizações maior rapidez e capacidade de resposta às demandas externas, assim como melhor desempenho, condições fundamentais para sua sobrevivência” (GOLDCHLEGER, IVOGLO E COLOMBO, 2013, p. 199).

Tal entendimento vai ao encontro do que já diziam Antonello e Pantoja (2010), onde para elas, as mudanças, além de afetarem a organização e a gestão dos processos de trabalho, impõem a necessidade de construção e desenvolvimento de novos perfis de competências profissionais. Nesse sentido, este entendimento reforça uma compreensão conceitual que já está bem consolidada desde o trabalho de Bitencourt (2005, p. 18), onde ela explica que “as novas formas de trabalho possuem um ponto comum, a necessidade de participação mais efetiva das pessoas tendo como base o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências”. Em outras palavras, é público e notório que no Brasil existe um entendimento das relações entre competências e desenvolvimento pessoal não importando o ambiente de análise.

No caso da Administração Pública, o Decreto 5.707/2006 instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal em nível federal, considerando os entes de relação direta, autárquica e fundacional – PNDP. Este decreto trouxe um grande desafio para a gestão de pessoas das Instituições Públicas Federais, principalmente em relação a gestão por

competências, uma vez que exigia uma adaptação das políticas praticadas de gestão de pessoas, sobretudo no que tange ao desenvolvimento profissional para otimizar os investimentos e a administração dos servidores na realização de suas atividades laborais.

Tal ponto foi ponderado por Pantoja (2015), onde houve um entendimento que o modelo de gestão por competências instituído pelo Decreto 5.707/2006 tinha como objetivo alinhar as competências individuais com as competências institucionais a fim de gerar resultados à sociedade, traduzidos em serviços públicos de qualidade.

Em 2019, com a revogação do Decreto 5.707/2006 por meio do Decreto 9.991/2019, a gestão por competências continua figurando como diretriz para Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, uma vez o novo Decreto apresenta, como objetivo, “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2019). Ainda, de acordo com o Decreto 9.991/2019, a Plano de Desenvolvimento de Pessoal - PDP, deverá, preferencialmente, ser elaborado por meio de diagnóstico de competências para identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício do cargo ou da função (BRASIL, 2019).

No caso da gestão universitária, Tosta (2011) já afirmava que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal ressaltou a importância do desenvolvimento de competências gerenciais para os servidores que ocupam cargos de direção e assessoramento, e, em especial, apresenta como objetivo o desenvolvimento de competências individuais alinhadas às competências dos órgãos da administração pública federal.

No setor público, as competências organizacionais superam as competências legais definidas pela lei de criação das instituições. As competências definidas pela legislação são o ponto de partida da instituição, mas as competências organizacionais são mais amplas e são construídas a partir das novas realidades, políticas e diretrizes que se modificam ao longo do tempo (CARVALHO et al., 2009). Ou seja: as primeiras são norteadoras, pois estão baseadas no marco legal. As outras são mutáveis, mas não menos importante, pois a medida em que as instituições atribuem novos objetivos e estratégias, deve-se alterar o marco de competências compatíveis para que se possa alcança-los e desenvolvê-los. Em síntese, o que se tem claro é que passa a ser necessário saber quais competências são consideradas vitais para o trabalho de todos, visando orientar a construção de ações de desenvolvimento organizacional que promova o devido aperfeiçoamento.

Na ótica de Brandão e Bahry (2005), na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências por parte da organização, a diferença entre as competências necessárias e as competências já disponíveis na organização tendem a aumentar. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas novas competências e as competências já existentes, podem, com o passar do tempo, tornar-se obsoletas. Por isso, é fundamental realizar periodicamente uma ação de mapeamento de competências para se planejar e promover a aquisição e fortalecimento das pessoas e das organizações.

Diante do exposto, sobretudo considerando a gestão universitária, apresenta-se o IFC, que é uma instituição criada pela Lei Federal no 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e teve origem na integração das escolas agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio e dos colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, que eram vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina, possuindo, atualmente, 15 campi distribuídos pelo estado.

Por ser uma instituição jovem, vem trabalhando no desenvolvimento de rotinas e processos no intuito de atender os marcos legais que regem as organizações públicas. Para tanto, possui a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), que é o órgão executivo responsável por promover a integração entre a Reitoria e os Campi, bem como o desenvolvimento dos servidores e outras atividades de suma importância ligada à gestão de pessoas.

Por apresentar papel de relevância na área da Administração Universitária, constatou-se uma preocupação maior por parte do corpo gestor da instituição, pois apresenta uma estrutura dividida em cargos de direção (CD) e demais cargos executores. Os cargos de direção (CD) costumam ser ocupados por pessoas de confiança do Reitor(a) e não um posição cargo de carreira das IFES. Portanto, com exceção dos cargos considerados do primeiro escalão (Reitor(a), Pró -Reitor (a) e Diretor (a) Geral de Campus), em que a lei cita requisitos voltados ao cargo e ao tempo mínimo de efetivo exercício, não há exigência acerca do rol de competências técnicas e gerenciais que seu ocupante precisa ter para desenvolver seu trabalho, tão pouco sobre formação e capacitação específica para estes gestores.

Diante deste contexto, verifica-se que tal situação vem sendo encarada com seriedade e preocupação por parte dos gestores do IFC, uma vez que se pensa não apenas na performance dos mesmos atualmente, mas, também, para identificar de maneira preventiva onde estão os hiatos de competências dos atuais e dos futuros ocupantes dos cargos para que

se possa dar a devida continuidade na estruturação das ações previstas no planejamento institucional.

Analisando preliminarmente o cenário de capacitação do IFC, percebe-se que não se tem claramente mapeado as competências necessárias para o exercício das atribuições inerentes aos referidos cargos. Diante do exposto, este artigo tem como problema de pesquisa: como mapear competências dos gestores de nível intermediário da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) do IFC no intuito de atender as exigências gerenciais inerentes à Administração Universitária?

Justifica-se tal problemática não apenas pelo que já foi descrito nesta contextualização, mas, principalmente pelo seu caráter de originalidade na própria instituição quando se pensa em gestão por competências e em função da inexistência do mapeamento. Outrossim, em função da relevância do investimento feito pelo IFC na liberação de uma servidora para cursar o mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU, da UFSC. O programa, classificado como um mestrado profissionalizante, exige que os trabalhos elaborados em nível de dissertação resolvam tecnicamente problemas reais da instituição, o que se espera poder aperfeiçoar as práticas trabalhadas atualmente pelas pessoas que lá trabalham.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é: analisar como mapear as competências dos gestores de nível intermediário da PRODIN visando o desenvolvimento, por meio de programa de formação, das exigências gerenciais inerentes à Administração Universitária.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

Primeiramente deve-se salientar que este artigo é resultado de um trabalho de dissertação em Administração Universitária desenvolvido pela autora deste artigo em conjunto com seu orientador. Portanto, representa um recorte de uma ação maior, mas que contempla a sua devida importância grau de contribuição para os estudos de cunho tecnológicos.

A presente pesquisa foi aplicada, de caráter predominantemente qualitativo, sendo classificada como descritiva. Apresentou características de uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Nesta pesquisa, a análise foi focada especificamente em uma

Unidade Administrativa do IFC, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Institucional (PRODIN).

De acordo com Gil (2008, p. 27), a pesquisa aplicada “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”. Vergara (2016, p. 49), complementa que “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não”. Desta forma o estudo foi considerado aplicado, pois, como já mencionado na introdução deste documento, o IFC investiu na formação da pesquisadora que elaborou este artigo em nível de mestrado profissional. Para tanto, uma das premissas desta categoria de pós-graduação stricto sensu é a de resolver problemas reais da organização.

Segundo Richardson (2017), a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever uma situação ou problema para revelar o comportamento de um fenômeno. Para Vergara (2016), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Nesse sentido, acabou-se trabalhando com a própria descrição dos fatos, no caso a relação entre as estratégias organizacionais e as características que os sujeitos que se relacionam com os gestores de nível intermediário entendem como adequadas para a ocupação dos seus respectivos cargos. Fora isso, a descrição das políticas e processos existentes no IFC foram considerados como elementos fundamentais para a escolha deste tipo de pesquisa.

A abordagem qualitativa é adequada para entender a natureza de um fenômeno social. As investigações qualitativas têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares, considerando que as narrativas obtidas são examinadas dentro do contexto original em que ocorrem. Além disso, proporcionam análises profundas das experiências humanas no âmbito pessoal, familiar e cultural, de uma forma que não pode ser obtida com escalas de medida e modelos multivariados (RICHARDSON, 2017). Assim, a escolha pelo método predominantemente qualitativo se baseou na necessidade de se conhecer a fundo a realidade do cargo analisado, bem como todo o contexto de aplicação existente.

No que tange a escolha quantitativa, evidencia-se que a mesma foi utilizada na etapa relacionada à fase de classificação dos indicadores de competências por parte dos entrevistados, pois haviam diversas possibilidades de respostas, o que fez com que fosse necessário trabalhar com volume a incidência das percepções dos mesmos. Para Triviños (2012, p. 137) “os questionários, entrevistas etc. são meios ‘neutros’ que adquirem vida

definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria”. Segundo este entendimento “é possível concluir que todos os meios que se usam na investigação quantitativa podem ser empregados também no enfoque qualitativo”.

A pesquisa documental ocorreu por meio da análise de documentos históricos do IFC como PDI, Planejamento Estratégico, estatutos, regimentos e outros, disponíveis tanto no site da instituição bem como de forma impressa. Isto foi realizado com a finalidade de apresentar o perfil da instituição analisada e para análise das competências organizacionais e, conseqüentemente, gerencias. No que tange a pesquisa bibliográfica, considerou-se como referencial autores consagrados da área de competência, apesar de que para este artigo elencou-se apenas um extrato dos mesmos, conforme demonstrado nas referências ao final. Este levantamento possibilitou a compreensão da amplitude inerente ao tema, bem como a obtenção de visões norteadoras naquilo que se objetivou para este trabalho. Sobre este assunto, Gil (2017, p. 29), recomenda que “seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização, e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou base de dados”.

De acordo com o objetivo do trabalho exposto na contextualização do tema nas primeiras páginas deste artigo, optou-se por trabalhar com um grupo específico de servidores, aqui denominado como “gestores intermediários”, ocupantes de cargo de direção (CD) por entender que o IFC necessitava desenvolver um projeto piloto. Cabe salientar que quando se fala em nível intermediário, refere-se àqueles que se localizam entre o gestor máximo da unidade e os gestores de nível mais baixo na hierarquia da instituição.

Assim sendo, foram selecionados os três gestores de nível intermediário da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) que possuem relação de trabalho direta com o gestor máximo (Pró-Reitor), e com os demais servidores a eles subordinados, chegando-se, desta forma, aos diretores das diretorias que compõem a unidade de estudo, ocupantes de CD de nível 3 (CD-3) quais sejam: Diretora da Diretoria de Desenvolvimento Institucional – DIDES, diretor da Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP e diretor da Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI.

Ressalta-se que os sujeitos aqui relacionados foram selecionados por conta da sua representatividade no IFC enquanto organização (Reitora), e junto ao cargo cujas competências foram analisadas por esta pesquisa (superior hierárquico), considerando, neste caso, como superior hierárquico das Diretorias da PRODIN a Reitora do IFC.

De forma mais pontual, para identificar as competências organizacionais da PRODIN/IFC escolheu-se como sujeitos de pesquisa a Reitora do Instituto Federal Catarinense, e a Diretora de Desenvolvimento Institucional. Já para a verificação das ações de desenvolvimento de competências gerenciais existentes no IFC, foi escolhido o coordenador da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade de Vida do IFC, vinculada a Diretoria de Gestão de Pessoas. Para a definição das competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODIN/IFC, considerando o grau em que cada competência é requerida como sujeitos de pesquisa, além da Reitora e Diretora Desenvolvimento Institucional já especificados, os diretores das outras duas diretorias da PRODIN, Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Tecnologia da Informação.

Para Richardson (2017), a entrevista semiestruturada tem como finalidades possibilitar a coleta de dados qualitativos de confiança e permitir compreender tópicos de interesse para o desenvolvimento de questões relevantes. Desta forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a Reitora e com a Diretora de Desenvolvimento Institucional a fim de identificar suas percepções das competências organizacionais da PRODIN/IFC, assim como qual sua missão, e quais competências organizacionais precisariam ser desenvolvidas. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a Reitora e os(as) três diretores(as) da PRODIN que visaram definir as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário.

Todas as entrevistas foram realizadas de forma aberta, a partir da verbalização das definições expostas na teoria, com o intuito de obter do entrevistado a sua opinião acerca do tema, e foram gravadas, transcritas na íntegra e enviadas para os respectivos entrevistados, por e-mail, para validação. No total, foram realizadas 06 (seis) entrevistas com 04 (quatro) sujeitos, considerando que para dois sujeitos foram aplicadas duas entrevistas com objetivos diferentes. Os sujeitos entrevistados foram identificados pelas letras E1, E2, E3, E4.

As respostas obtidas com as entrevistas foram analisadas e inferidas as competências gerenciais requeridas ao cargo de diretor, viabilizando a construção do segundo instrumento de coleta de dados: um questionário onde as competências foram agrupadas em quatro grandes categorias conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 01 - Categorias de competências gerenciais

Competências	Definição
Intelectuais	Referem-se a todas as formas de raciocinar. São usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões.
Interpessoais	São as que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as pessoas de sua rede de contatos.
Técnicas	Abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização.
Intrapessoais	Compreende as habilidades de introspecção, o que significa todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: auto-análise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que o questionário seja talvez a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes a um contexto organizacional. Para tanto, o pesquisador identifica, por meio de análise documental e/ou entrevistas, competências consideradas relevantes para a organização. Para avaliar o grau de importância das competências, ordena e descreve essas competências, compondo os itens do questionário.

Neste contexto, fez-se necessário utilizar como técnica de coleta de dados o questionário criado com as devidas competências. O intuito era o de verificar com os mesmos sujeitos entrevistados o grau em que cada competência era requerida. Em paralelo, o questionário também serviu para validar as competências apontadas pelos próprios ocupantes dos cargos, bem como pelo superior hierárquico, considerando, neste caso, como superior hierárquico das Diretorias da PRODIN a Reitora do IFC.

O questionário foi composto por 57 competências gerenciais, divididas da seguinte forma: 15 competências gerenciais na categoria competências intelectuais; 24 competências gerenciais na categoria interpessoal; 08 competências gerenciais na categoria técnica; e, 10 competências gerenciais na categoria intrapessoal. No total foram aplicados 04 (quatro) questionários nesta etapa.

Segundo Richardson (2017), a escala do tipo Likert é utilizada principalmente para medição de atitudes e é composta por um conjunto de itens, a cada qual a pessoa deve expressar seu grau de concordância. Para este questionário, os itens da escala Likert foram classificados em nível de 5 pontos, conforme indicações apresentadas no Quadro 02:

Quadro 02: Escala proposta para validação de competências.

1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Médio	4 Forte	5 Muito Forte
Atribua o grau 1 se você achar que o cargo requer um grau MUITO FRACO da competência investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que o cargo requer um grau FRACO da competência investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que o cargo requer um grau MÉDIO da competência investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que o cargo requer um grau FORTE da competência investigada.	Atribua o grau 5 se você achar que o cargo requer um grau MUITO FORTE da competência investigada.

Fonte: os autores (2019)

Ainda com base na escala, procurou-se trabalhar com médias e moda para a averiguação do peso das características mais citadas pelos respondentes.

Segundo Gil (2008, p. 156) a análise de dados tem como objetivo “organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.” De acordo com Richardson (2017, p. 264), a análise de conteúdo “é muito adequada para analisar fenômenos multifacetados, característicos das ciências sociais”.

Desta forma, para fins de análise e tratamento dos dados adotou-se a análise de conteúdo. Para Vergara (2015, p.10), “o procedimento básico da análise de conteúdo refere-se à definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa”. Neste sentido, para os fins desta pesquisa, foram definidas categorias de análise apoiadas na literatura estudada, que serviram de base para a análise do fenômeno em questão. As categorias são apresentadas no Quadro 03.

Quadro 03: Objetivos específicos x categorias de análise

Objetivos Específicos	Categorias de Análise
Identificar as competências organizacionais da PRODIN/ IFC	Competência Organizacional
Analisar as ações de desenvolvimento de competências gerenciais existentes no IFC	Gestão por competências Competência Gerencial Mapeamento de competências Desenvolvimento por competências
Definir as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODIN/IFC, considerando o grau em que cada competência é requerida	Competência Organizacional Competência Gerencial Mapeamento de competência

Fonte: os autores (2019)

No intuito de tornar mais claro o percurso realizado para a consecução desta pesquisa, apresenta-se a figura a seguir:

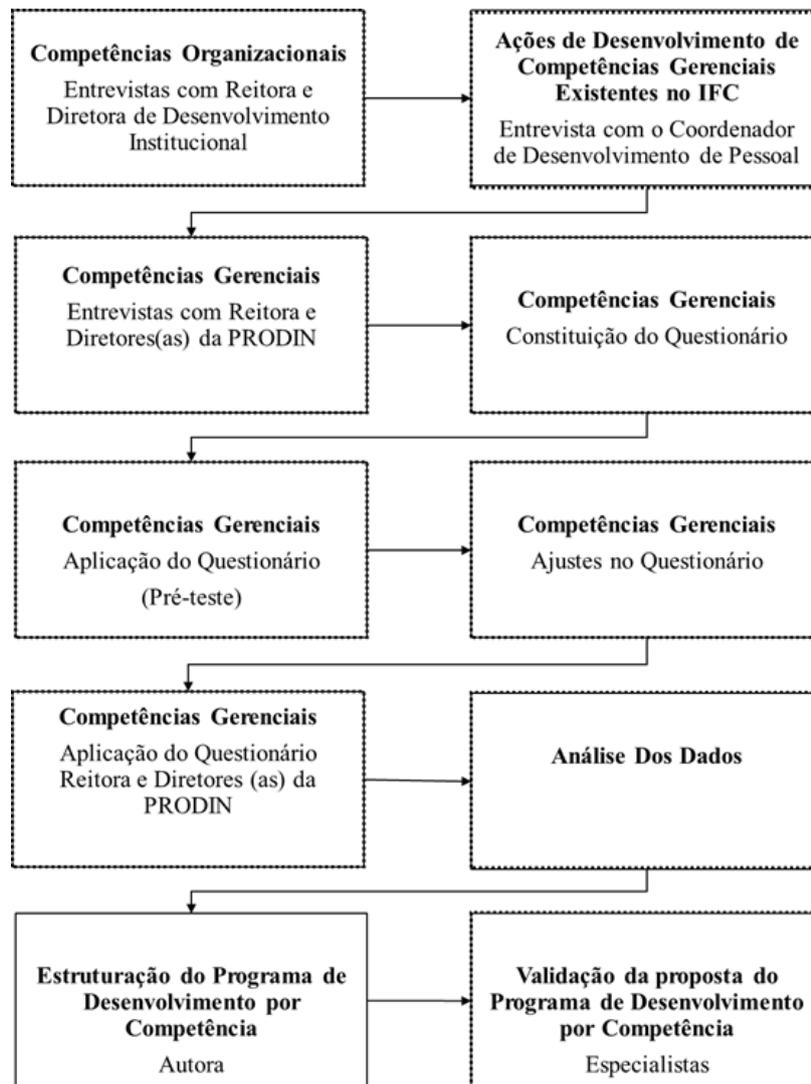


Figura 01: Fluxo das etapas relacionadas na pesquisa.

Fonte: os autores (2019)

No que tange as limitações do estudo, salienta-se que as mesmas foram delineadas conforme o período de aplicação desta pesquisa, ou seja, durante o ano de 2019 considerando as pessoas que ocupavam os cargos chave à época. Além disso, para este artigo não foi considerada o detalhamento das ações pós mapeamento, que compreenderam toda uma proposta de alinhamento na parte de capacitação profissional e de determinação de trilhas de

aprendizagem, por entender que era necessário ainda as mesmas passarem por um processo de validação institucional.

3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo está dividido considerando primeiramente as informações sobre a instituição IFC, e, em especial, as necessárias para se delinear as competências organizacionais. Logo após, tratar-se-á das competências gerenciais e o devido mapeamento feito para se chegar a elas. Por fim, serão apresentadas algumas ações que deverão ser desenvolvidas na instituição após a conclusão da etapa objeto deste trabalho.

3.1 – APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

O Instituto Federal Catarinense (IFC), conforme já apresentado na Introdução deste trabalho, foi criado pela Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Por ser uma instituição jovem, vivenciou até o momento duas gestões de reitoria. Para tanto, em 2009, foi designado em regime pró-tempore, o primeiro Reitor do IFC, indicado pelos dirigentes das instituições que se uniram na composição do Instituto. Em outubro de 2011, por meio de processo de consulta à comunidade escolar, tendo como instrumento o voto secreto, foi escolhido novo Reitor com mandato de quatro anos (2012-2015). Em 2016 assume a atual Reitora com mandato até início de 2020.

A instituição é exercida então pela Reitoria, cabendo-lhe a administração, a coordenação, o planejamento e a supervisão de todas as atividades da autarquia, amparada pelas deliberações do Conselho Superior e assessorado pelo Colégio de Dirigentes.

Hoje, a trajetória formativa do IFC se integra às demandas sociais e aos arranjos produtivos locais/regionais e oferece cerca de 152 cursos totalizando mais de 14 mil estudantes distribuídos entre 11 de Pós-Graduações – lato e stricto sensu, 43 de Graduações, 55 de Cursos Técnicos, 04 de PROEJA e, 39 cursos FIC. Possui 1.913 servidores, destes 930 docentes efetivos, 107 docentes substitutos e 876 técnicos administrativos em educação.

De acordo com informações obtidas da análise documental, a instituição tem como missão “proporcionar a educação profissional, atuando em ensino, pesquisa e extensão comprometidos com a formação cidadã, a inclusão social e o desenvolvimento regional” (IFC,

2018b). Ou seja, almeja uma aproximação forte e voltada para os interesses das regiões onde atua, o que reforça não apenas o papel social fruto da educação, mas, também, o de catalisadora de novas oportunidades de formação e aperfeiçoamento pessoal e profissional.

No que tange aos seus valores, conforme exposto no seu Planejamento Estratégico (2018-2021), tem-se os seguintes pontos:

Figura 02: Valores institucionais decorrentes do planejamento estratégico do IFC

Ética: agir com honestidade e respeito de acordo com os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, atuando segundo os padrões de conduta estabelecidos no Código de Ética do Servidor Público Federal.

Credibilidade: atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e comprometida com o bom emprego dos recursos públicos.

Transparência: dar visibilidade a todas as decisões, aos atos e resultados institucionais, em linguagem clara e acessível.

Justiça Social: preservar os valores da sociedade, dedicando tratamento justo às pessoas.

Excelência: em cada tarefa, fazer tudo da melhor forma possível. Ser melhor a cada momento. Ser incansável na busca da qualidade.

Sustentabilidade: promover a utilização dos recursos de forma racional, buscando sua preservação e minimizando os danos ao meio ambiente.

Formação cidadã: fomentar a construção do saber, a formação de professores competentes e comprometidos socialmente, de modo a ampliar a sua capacidade de perceber os problemas contemporâneos e de posicionar-se criticamente. Por meio da formação cidadã, proporcionar ao educando autonomia intelectual e visão integrada do contexto, levando-o à emancipação.

Qualidade de Ensino, Pesquisa e Extensão: atuar com eficiência, eficácia e efetividade nas ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, pautando o processo pedagógico nas finalidades da educação e no desenvolvimento do educando para o exercício da cidadania e a capacitação para o trabalho. Promover a melhoria contínua do processo educacional e dos serviços prestados à sociedade.

Fonte: IFC (2018d)

Todos esses valores devem ser trabalhados de forma convergente nas ações realizadas por cada servidor do IFC. Para tanto, o que se percebe é que a concepção de educação profissional e tecnológica que subsidia as ações de Ensino, Pesquisa e Extensão nos Institutos Federais baseia-se na integração entre ciência, tecnologia e cultura como dimensões indissociáveis da vida humana e, ao mesmo tempo, no desenvolvimento da capacidade de investigação científica, essencial à construção da autonomia intelectual e participação cidadã. Consoante tal concepção, o processo de gestão democrática se consolida no IFC por meio da

prática da gestão institucional integrada, materializada por vias da participação representativa junto ao Conselho Superior, Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, os órgãos colegiados, núcleos, comitês e comissões específicas.

À Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN, compete a integração entre a Reitoria e os Campi, o desenvolvimento dos servidores, a coordenação dos processos de planejamento estratégico e avaliação institucional, a sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizados na forma de conhecimento estratégico, o planejamento e a coordenação das atividades relacionadas à gestão de pessoas, à tecnologia da informação, ao ingresso e à infraestrutura (IFC, 2018). Conta com aproximadamente 64 servidores, distribuídos em 03 diretorias e 01 coordenação-geral, constituindo-se como a maior Pró-Reitoria do IFC.

3.2 APRESENTAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

O ponto fundamental quando se trata da elaboração do mapeamento de competências é a identificação da lacuna ou gap de competências. De acordo com Pires et al (2005), a identificação dos objetivos estratégicos consiste em condição indispensável para a elaboração e o desenvolvimento da etapa de mapear competências, o que contribuirá para a implantação da gestão por competências.

O mapeamento de competências consiste na “identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades” (PIRES et al, 2005, p. 21). Desta maneira, de acordo com Brandão (2017, p. 27), o mapeamento tem como propósito:

identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e individuais) necessárias à consecução dos objetivos da organização.

Ainda, é preciso compreender que não existe um caminho único para o mapeamento de competências. Independente dos recursos metodológicos e técnicos utilizados, o mais importante nesse processo, é considerar a missão, a visão de futuro, os valores, as estratégias organizacionais e a cultura da organização como base para o mapeamento, adaptando as

metodologias existentes à realidade e especificidades de cada instituição (CARVALHO et al., 2009).

De acordo com Brandão (2017), como a instituição está inserida em um contexto organizacional, ela possui uma cultura própria e apresenta uma estratégia organizacional diferente, bem como outras especificidades. Portanto, é pouco razoável considerar que competências poderão ser idênticas em todas as organizações. Para tanto, o processo de mapeamento de competências necessita “ser preciso, específico, adequado às peculiaridades da organização; do contrário, ficariam prejudicadas outras etapas da gestão por competências, como o desenvolvimento e a avaliação de competências” (BRANDÃO, 2017, p. 27).

No setor público as competências organizacionais superam as competências legais definidas pela lei de criação das instituições. As competências definidas pela legislação são o ponto de partida da instituição, mas as competências organizacionais são mais amplas e são construídas a partir das novas realidades, políticas e diretrizes que se modificam ao longo do tempo (CARVALHO et al., 2009). “O mapeamento tem como propósito identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização” (CARBONE et al., 2009, p. 55).

Conforme informações oriundas das entrevistas realizadas, verificou-se por meio da análise do discurso que as competências organizacionais de articulação, de integração e visão institucional se destacam. Estas competências estão aderentes ao que Ruas (2005) entende como competência organizacional, pois tem associadas os elementos da estratégia da organização (missão, visão e intenção estratégica).

O relato recortado da fala do respondente E1 evidencia isso, conforme demonstrado a seguir:

Eu acho que é realmente essa capacidade de ter a visão institucional como um todo, dos documentos institucionais indicarem aonde a gente pretende chegar, com uma direção de curto, médio e longo prazo. E quais são os impactos disso. [...] Então, o conceito de desenvolvimento institucional também vem ao encontro, ou deveria vir ao encontro de uma dimensão pedagógica. E aí, na medida em que essa direção começa perceber essas interfaces, ela começa a ampliar a sua visão, e a ter cada vez mais claro o papel institucional. Então, ter uma boa infraestrutura é fundamental? É, mas ela tem que refletir em processos pedagógicos que deem conta naquilo que a instituição tem como fim, que é o ensino, a pesquisa, e extensão e também a inovação [...] Então por isso a capacidade de, ou a competência organizacional,

de ter essa perspectiva sistêmica e do todo, que um processo impacta no outro. (Entrevistado E1, 2019)

Em relação a competência organizacional “visão institucional”, esta vem ao encontro do pensamento de Fleury e Fleury (2001) quando entendem as competências organizacionais como as competências coletivas associadas às atividades-meio e às atividades-fim da organização. Esta fala corrobora com o que defende Oderich (2005), quando coloca que as competências organizacionais são desenvolvidas de forma coletiva dentro da instituição, com a premissa do desenvolvimento das competências individuais.

Em síntese, a construção das competências organizacionais possui uma vertente altamente interpretativa e, para tanto, necessita que seus respondentes tenham conhecimento dos elementos necessários para se delinear as mesmas. Ou seja, além da missão, visão e valores, necessitam entender a organização e suas nuances, sob o risco de gerarem respostas ou evasivas ou sem a devida profundidade necessária.

Evidentemente as competências organizacionais tendem a mudar, uma vez que os valores organizacionais mudem também. Mas, para isso, devemos analisar o aspecto cultural existente e predominante na organização. Isso vai ao encontro daquilo que é fruto da obra de Schein (2009) onde para o autor, existem culturas fixas, fortes e mutáveis. Geralmente em uma organização pública, existem valores considerados mais “imutáveis” e isso, inclusive, depende muito das pessoas que estão na gestão da instituição no sentido de reforça-los ou então torna-los mais maleáveis. Entretanto, o mais importante é que no caso do IFC os valores estão claros e, ao que se pode constatar das respostas dos entrevistados, tal desconhecimento não se mostrou presente.

3.2 – IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Para Oderich (2005, p. 90) as competências gerenciais “são geralmente concebidas como resultados de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo”. Na visão de Maximiano (2011) competências gerenciais são conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que um indivíduo possa desempenhar atividades. Essas competências podem ser desenvolvidas por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social.

De acordo com as definições propostas pelos autores citados, percebe-se que elas vinculam a competência gerencial a um saber que combina conhecimentos, habilidades e atitudes que se manifesta somente quando há ação, por parte do gestor, em determinado contexto. Também, nota-se a vinculação da competência gerencial ao alcance de resultados e à agregação valor tanto para o gestor quanto à organização.

As competências gerenciais estudadas nesta pesquisa dizem respeito àquelas requeridas aos diretores das diretorias da Pró- Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) do IFC. Elas foram obtidas por meio da análise do discurso proveniente das entrevistas realizadas com os 4 (quatro) gestores, dentre eles os próprios ocupantes dos cargos aqui analisados totalizando três diretores e a Reitora do IFC.

Para tanto, foi pedido ao respondente apontar o nível em que determinada competência era exigida do diretor para o desempenho da sua função por meio de uma Escala Likert de cinco pontos. Cabe salientar que, das 57 competências inferidas e relacionadas para avaliação, apenas uma, “saber controlar a equipe” recebeu, como avaliação, o grau médio 3, considerando a moda, e grau fraco, considerando a média. Isso ocorreu, principalmente, pelo termo utilizado, ou seja, controlar a equipe. Um respondente fez a observação de que “a equipe dever ser coordenada e não controlada” (E2, 2018).

Tabela 01 - Competências intelectuais requeridas

Competências Intelectuais	Média	Moda
Ser objetivo no desenvolvimento e execução de projetos e processos	4,5	4 e 5
Ter credibilidade no desenvolvimento e execução de projetos e processos	4,75	5
Demonstrar transparência no desenvolvimento e execução de projetos e processos	4,75	5
Pensar estrategicamente	4,5	5
Saber traduzir a estratégia da organização em ações	5	5
Entender o papel de cada nível hierárquico (operacional, tático e estratégico)	4,25	5
Saber planejar e ter a noção de estimativa e cronograma	4,5	4 e 5
Entender o contexto que cerca a instituição	4,75	5
Entender a instituição na sua totalidade	4,75	5
Compreender o todo a partir de suas partes e funcionamento de cada uma (Visão sistêmica)	4,75	5
Resolver problemas no âmbito da diretoria	4,5	5
Ser ágil nas tomadas de decisão	4,5	4 e 5
Ser criativo no desenvolvimento do trabalho	4,25	5
Visualizar os reflexos das ações da diretoria na instituição como um todo	4,75	5
Saber buscar soluções	5	5
Média geral	4,63	

Fonte: os autores (2019).

Todas as demais foram avaliadas como sendo fortemente ou muito fortemente requeridas ao cargo de diretor, o que valida as informações inferidas das entrevistas, que resultaram nas competências listadas no instrumento de coleta

A primeira categoria a ser analisada se refere a toda a forma de raciocinar e que é usada para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões. Cabe salientar que todas as competências devem ser consideradas no contexto da prática gerencial.

A categoria competências intelectuais é essencial no desempenho das atividades de um gestor, pois foram avaliadas como forte o grau em que são requeridas. Nesta categoria se destacam as competências gerenciais “saber traduzir a estratégia da organização em ações” e “saber buscar soluções” que foram avaliadas como requeridas muito fortemente. No geral todas as competências apresentadas nesta categoria devem ser desenvolvidos para que o gestor desempenhe bem seu papel. Algumas competências gerenciais que integram a categoria competências intelectuais podem ser evidenciadas nas seguintes falas:

[...] Visão do todo, visão sistêmica, de como um processo está relacionado ao outro. A capacidade de planejar, de acompanhar, de avaliar e monitorar esse processo, porque se não tiver o acompanhamento, o monitoramento e o feedback não se consegue rever esses processos (E1, 2018).

Eu entendo que o gestor dessas diretorias tem que ser objetivo, tem que ser prático, tem que trabalhar em equipe, tem que ter uma transparência e credibilidade no processo. Tem que ter conhecimento, como eu falei antes. Tem que ter experiência (E2, 2018)

Então, primeiramente, essa consciência de saber que você não está mais no operacional. Eu acho que instrumentos da administração são essenciais. Eu venho de uma área que somente nas pós- graduações eu tive contato com essas ferramentas. Saber fazer um bom planejamento, ter a noção estimativa, de cronograma, isso tudo eu acho essencial para você que está num cargo desse consiga tocar como gestão. Senão, você fica só ali, refém dos incêndios do dia a dia (E3, 2018).

Eu acho que tem que ser ágil para a tomada de decisão, porque as vezes tem alguém lá ponta aguardando uma decisão ou uma tomada de decisão (E4, 2018).

Com base no exposto pelos entrevistados, pode-se constatar que dos indicadores de competências definidas como intelectuais, estão contemplados pontos não apenas relacionados aos conhecimentos, mas, da mesma forma, pontos que consideram o desenvolvimento de habilidades (saber planejar e ter a noção de estimativa e cronograma, ser ágil nas tomadas de decisão, dentre outros) que, com a devida prática, podem ser aperfeiçoados. Ou seja, mesmo que a formação profissional em área específica proporcione conhecimentos específicos para tanto, o que se sabe é que a vivência e a aplicação contextualizada poderá fazer com que esta competência intelectual se torne maior e mais percebida pelos pares.

O mesmo raciocínio se aplica para os indicadores referentes as atitudes (ter credibilidade no desenvolvimento e execução de projetos e processos, demonstrar transparência no desenvolvimento e execução de projetos e processos). Esses, porém, necessitam de um algo mais, que está diretamente ligado à essência da pessoa, assim como mediante estímulos que a organização proporciona para criar não apenas a segurança para que as pessoas queiram fazer, mas, em especial, se sintam motivadas para tanto.

A segunda categoria a ser analisada traz as competências que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as pessoas de sua rede de contatos. Cabe salientar que todas as competências devem ser consideradas no contexto da prática gerencial.

Tabela 02 - Competências interpessoais requeridas

Competências Interpessoais	Média	Moda
Conhecer técnicas de gerenciamento de pessoas para saber conduzir sua equipe	4,75	5
Saber lidar com pessoas	5	5
Saber trabalhar em equipe	5	5
Saber motivar a equipe	5	5
Envolver as equipes nos processos e nas decisões	4,5	5
Saber controlar a equipe	2,5	3
Amenizar ruídos e facilitar a comunicação entre os níveis organizacionais	4,25	4
Saber negociar, conhecer técnicas de negociação	4	4
Ter capacidade de articulação entre campus e Reitoria	4,25	4
Ter capacidade de articulação com diferentes setores da Reitoria	4,25	4
Ter capacidade de articulação com os respectivos Fóruns no âmbito do CONIF	4,25	4
Manter contato com pessoas internamente e externamente à organização	3,75	4
Saber ouvir (respeitar a opinião do outro, sem impor a sua)	4,25	4
Saber se expressar para ser entendido corretamente	4,25	4

Respeitar as diversidades das pessoas e saber lidar com as diferenças	4,75	5
Gerir conflitos, conhecer técnicas de gestão de conflitos	4,75	5
Buscar ver o outro com empatia	4,5	4 e 5
Ter transparência nos seus posicionamentos	4,5	4 e 5
Ser ético em suas ações	5	5
Conhecer o trabalho desenvolvido pelos servidores lotados em sua Direção	4,5	5
Habilidade de resolver problemas no âmbito da diretoria	5	5
Saber os efeitos que as ações da sua diretoria têm sobre os demais setores do IFC	4,75	5
Saber filtrar as informações	3,5	3 e 4
Ser perspicaz no desenvolvimento das suas funções	4,25	4
Média geral	4,40	

Fonte: os autores (2019).

Neste caso, o raciocínio é o mesmo utilizado nas competências intelectuais. Todavia, a média da categoria, de maneira geral, caracteriza-se por ser fortemente requeridas para a realização das atividades de um gestor intermediário da PRODIN. A única exceção, conforme já apresentado, é a competência “saber controlar a equipe”, que mesmo sendo considerado o valor com o maior número de observações recebeu grau de importância médio. Algumas competências gerenciais que integram a categoria competências interpessoais podem ser evidenciadas nas seguintes falas dos gestores:

Capacidade de se articular com outros órgãos é pessoas, porque por exemplo, estar atento aos Fóruns, estar atento no âmbito do CONIF como isso acontece, qual é o desdobramento, porque se tu te fechares na tua sala, no teu mundo, a perspectiva de você ficar à margem do processo é muito grande, é praticamente certo que tu ficas à margem. [...] Então, se não tiver essa capacidade de estar atento, estar conversando, estar propondo, e revendo esses processos, é um diretor que tem de a ficar isolado a si mesmo, e a instituição não se desenvolve. (E1, 2018).

[...] também habilidade de política mesmo, de diálogo com as outras áreas, saber negociar, Ainda mais a gente que é uma área meio, que está servindo todas as áreas da instituição isso é, ensino, pesquisa e extensão. Então, é interessante também é a gente servir de ponte para as outras áreas, saber o quão a gente está perto do que eles esperam da gente, da entrega de valor para área deles e conseguir traçar as ações para gente sempre melhorar (E3, 2018).

Eu penso que mais do que saber se expressar na comunicação, saber ser entendido, é essencial a gente saber ouvir. Numa reunião com sua equipe, deixar o pessoal falar, tentar abstrair, muitas vezes de algum momento de conflito, o que realmente aquela pessoa está querendo dizer com aquilo, tirar a dor dela para você saber agir e apaziguar a

situação. Daí a gente entra também na gestão de conflitos. Então, a gente tenta ouvir, traduzir e respirar fundo, traçar alguma ação para poder não perder o ritmo da equipe, isso acaba refletindo no trabalho também. (E3, 2018).

Sobre as competências interpessoais, de liderança de equipe, então praticar a empatia, estar sempre se colocando no lugar das outras pessoas que vem nos solicitar algum tipo de resposta e até mesmo dentro da equipe. Tem o fator motivacional também, de liderança de equipe, que é um desafio de manter o servidor público motivado (E4, 2018).

O que se pode concluir das falas é que as competências interpessoais são aquelas que representam a base das relações do IFC, o que é compreensível. Geralmente pessoas que ocupam cargos de nível intermediários necessitam de competências interpessoais, pois costumam fazer a ponte entre a gestão máxima da organização e o nível mais baixo. Desta forma, são pessoas que se encontram no meio da pirâmide decisória, recebendo pressões de ambas as partes. Contudo, no caso do IFC, a influência dos valores ficou evidenciada quando se constata que o indicador “ser ético em suas ações” recebe a nota máxima.

No que tange as competências técnicas requeridas, as abrangem os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização, chegou-se ao seguinte rol de indicadores indicados na Tabela 03.

Analisando todos os indicadores desta categoria, constata-se que eles possuem uma necessidade forte ou muito forte, evidenciando a necessidade e desenvolvimento destas competências.

Tabela 03 - Competências técnicas requeridas

Competências Técnicas	Média	Moda
Conhecer as técnicas de gestão (planejamento, organização, direção, controle e avaliação)	4,75	5
Conhecer os documentos orientadores da instituição (PDI, Planejamento Estratégico, Estatuto, dentre outros.)	4,75	5
Ter conhecimento técnico referente às áreas da diretoria e setores subordinados	4,5	4 e 5
Conhecer os sistemas operacionais ligados à sua diretoria	4,25	5
Conhecer a legislação educacional	4	3 e 5
Conhecer as legislações, normas, regulamentações e trâmites legais pertinentes a sua área de atuação	5	5
Conhecer a legislação que trata de gerenciamento de pessoas no Serviço Público Federal	5	5
Conhecer e utilizar ferramentas de gestão	4,75	5
Média geral	4,62	

Fonte: os autores (2019).

Algumas competências gerenciais que integram a categoria são apresentadas nas seguintes falas dos gestores:

Conhecimento de legislação, não dá para assumir um cargo como esse sem se debruçar na legislação educacional e legislações específicas, quando é de gestão de pessoas, de pessoas, quando é de engenharia, de engenharia e enfim, da TI, dos marcos regulatórios no âmbito das tecnologias informacionais (E1, 2018).

A questão de você conhecer as ferramentas, também está ligada ao conhecimento explícito. Ter a informação, conhecer a ferramenta, buscar esse conhecimento para aplicar (E2, 2018)

É essencial ter uma noção, nem que seja abrangente, de tudo o que se faz no setor. Não precisa saber fazer, mas é preciso saber o que se faz dentro do setor (E3, 2018).

Com base no exposto, verifica-se uma incidência ampla em conhecimentos específicos, em especial as já citadas legislações e das ferramentas de trabalho. Neste caso, é correto mencionar que são indicadores que tendem a ser desenvolvidos por intermédio das ofertas de capacitação já realizadas pelo IFC. No entanto, quando se fala em competência, não se pode pensar apenas em obter o conhecimento, mas, sim, aplica-lo e saber aplica-lo no seu contexto de trabalho considerando as inúmeras variáveis de influência existentes.

Por fim, a Tabela 04 apresenta as competências intrapessoais requeridas. Cabe salientar que todas as competências devem ser consideradas no contexto da prática gerencial.

Tabela 04 - Competências intrapessoais requeridas

Competências Intrapessoais	Média	Moda
Conhecer suas próprias limitações	4,5	5
Ser racional nos momentos de pressão	5	5
Ser responsável em suas atitudes e decisões	4,75	5
Ter comprometimento com os princípios da instituição	5	5
Aprender com os erros	5	5
Ter credibilidade perante a equipe e seus pares	4,75	5
Saber ouvir uma crítica, e saber transformá-la em alguma melhoria	4,75	5
Ser humilde na sua relação com os subordinados	4,5	4 e 5
Ter disposição para aprender	4,5	4 e 5
Procurar desenvolver-se continuamente	4,5	4 e 5
Média geral	4,70	

Fonte: os autores (2019).

Nesta categoria são analisadas as competências gerenciais que compreendem as habilidades de introspecção, o que significa todas as relações e formas de reflexão e ação da

pessoa a respeito dela própria, como: autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.

No geral, todos os indicadores são forte ou fortemente requeridos. Algumas competências gerenciais que integram a categoria competências podem ser evidenciadas nas seguintes falas:

Em termos de atitude, a primeira delas é não esquecer que somos todos servidores, que o cargo que a gente assume é passageiro, que podemos saber coisas diferentes, mas que ninguém é melhor que ninguém, por estarmos nessa função nesse momento. Então, atitude de respeito, de colaboração, de solidariedade, é fundamental. [...] disposição para aprender sempre, porque os processos se modificam (E1, 2018).

Se a gente não tiver esse comprometimento, se a gente não tiver esse alinhamento, com certeza você não vai conseguir atingir o objetivo. E daí você não vai auxiliar no que você deve auxiliar, que é o cumprimento da missão institucional. [...] Eu incluiria senso de responsabilidade também como uma competência importantíssima. (E2, 2018).

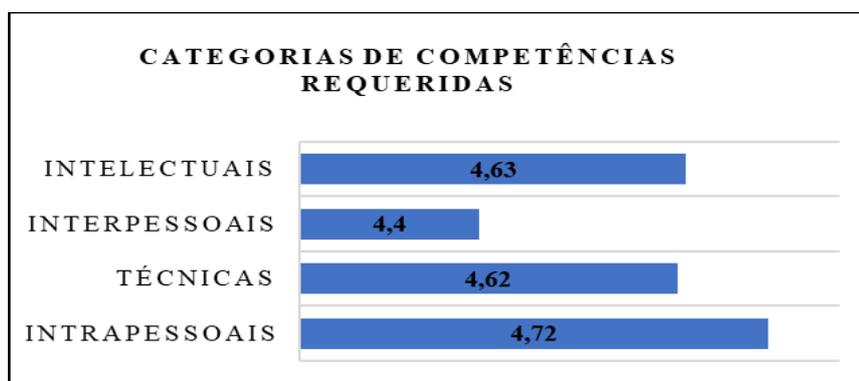
Auto crítica é bem-vinda em qualquer situação, não só como gestor. Especialmente quando você está exposto. O cargo te traz disso como consequência. Então, é você se olhar, para tentar identificar onde você pode estar errando. Saber ouvir uma crítica, e saber transformar aquilo em alguma melhoria. [...] Tem hora que a gente tem que ser bem racional, essa questão de ter disciplina, de não se deixar levar pelo impulso e tentar levar sempre pelo lado do planejamento. [...] A gente não agir por impulso e conseguir raciocinar em momentos de pressão, tudo isso que o cargo coloca pra gente (E3, 2018).

O que se pode concluir aqui é que a maioria dos indicadores desta competência estão voltados para questões de atitudes, o que faz com que a necessidade de estímulos institucionais seja mais evidente, o que é algo difícil se considerar a realidade das instituições públicas de ensino superior no Brasil. A complexidade de se pensar em situações que possam ser consideradas como motivacionais por parte dos funcionários e que estejam dentro dos marcos legais é imensa! Além do mais, os gestores se deparam com algo que foge aos seus respectivos controles, que tem a ver com a necessidade de se adequar ou compatibilizar situações que permitam que todos se sintam motivados.

Os indicadores pontuados representam muito mais características que sintetizam a natureza pessoal de alguém, o que se permite compreender, inclusive, o por que dos reitores trabalharem com pessoas que são de sua extrema confiança.

Considerando o que foi descrito das quatro categorias de competências, tem-se o seguinte quadro apresentado pela figura 03:

Figura 03 - Média geral em que cada categoria é requerida



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Percebe-se, após a análise da média, que todas as categorias apontadas pelos entrevistados são requeridas fortemente. Desta forma, é possível afirmar que as competências gerenciais, que surgiram a partir da análise do discurso dos entrevistados, foram validadas pelos gestores intermediários e pela Reitora do IFC, configurando-se como a relação das competências requeridas para os gestores intermediários da PRODIN – IFC.

No entanto, deve-se evidenciar que o fato de tais competências requererem índices tão altos não significa que as pessoas estão atrás de super-homens ou mulheres. Muito pelo contrário. Tais características fundamentadas em seus indicadores representam percepções daquilo que é fruto da cultura organizacional a ponto de servir como modelo de referência e construção do profissional IFC considerado mais adequado.

3.3 DISCUSSÕES E RECOMENDAÇÕES PÓS-MAPEAMENTO

Primeiramente, deve-se ter claro que o produto do mapeamento, ou seja, o mapa das competências, servirá como referência para ações futuras ligadas à área de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho. A parte

de remuneração nem sempre entrará, porque para o sistema público as coisas funcionam de forma diferente da iniciativa privada.

No caso das Universidades, que após a sua criação nos anos 20 passaram por várias reformas e por vários questionamentos sobre o objetivo da sua existência e da sua relação com a sociedade, sabe-se que hoje elas possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, devendo obedecer a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme preconizado na Constituição Federal vigente (BRASIL, 1988). No caso dos Institutos o mesmo raciocínio pode ser aplicado conforme determinado na Lei 11.892 (BRASIL, 2008).

Segundo Meyer Junior e Lopes (2015), pode-se identificar no interior das organizações universitárias elementos relevantes, dispersos, porém, inter-relacionados, que contribuem para a complexidade organizacional das universidades e às práticas gerenciais tradicionais, tais como: ambiguidade dos objetivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse, poder compartilhado e a dificuldade de mensurar o valor agregado. Ainda, de acordo com Meyer Junior (2014) não se pode ignorar a complexidade das organizações educacionais caso se queira compreender a sua realidade, comportamento e desempenho. “Administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização” (MEYER JUNIOR, 2014, p. 13). Em outras palavras, os pontos citados por Meyer Junior explicitam pontos que tendem a influenciar qualquer ação de gestão nas Universidades e, por que não, nos Institutos. A importância de se adotar técnicas de gestão é cada vez mais evidente, ainda mais se for considerada a área de gestão de pessoas, uma vez que esta sofre grande influência interna e externa das relações existentes nas organizações públicas.

O que foi exposto de certa forma pode ser considerado como um complemento a uma visão ponderada por Rizzatti e Rizzatti Junior (2004), onde para eles, a administração universitária tem uma forma diferente de gerenciar, e sua principal ação é conduzir a instituição pelo melhor caminho à realização de seus objetivos. "Em síntese, a direção universitária é a capacidade de usar a instituição e a administração como atividades meio para obter, eficiente e eficazmente, os resultados das atividades-fim com a melhor qualidade" (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004, p. 5).

Nesse sentido, independente da visão de competências que se tenha, o importante é ter claro que o tema é recomendável para os gestores institucionais entenderem que o conceito é muito maior do que o seu significado jurídico comumente utilizado na Administração Pública. Ou seja: não posso fazer tal atividade porque isso não é da minha competência – no sentido de atribuição (DALMAU, 2019). Logo, mesmo que os gestores tenham determinada preferência de entendimento sobre competência, ou então que vejam conforme determinado pela visão americana, francesa, espanhola e, por que não, a brasileira, isso não inviabiliza ou diminui a importância de se fazer o devido mapeamento das mesmas.

Diante disso, o indivíduo para superar os desafios de seu contexto organizacional precisa deter uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes. Ao mobilizar e aplicar esses elementos, a pessoa gera um desempenho profissional que por sua vez é expresso por meio dos comportamentos e pelas consequências desses comportamentos, em termos de resultados, agregando valor, seja este econômico ou social, para a pessoa e para a organização (BRANDÃO, 2017).

Assim, com base nos pontos apresentados nesta pesquisa, seguem as seguintes sugestões à gestão do IFC:

- Que faça uma nova ação de mapeamento de competências para os gestores de nível intermediário caso haja uma mudança de gestão ou então um novo planejamento estratégico, extensível para os demais cargos existentes na organização;
- Que se verifique o quanto os atuais gestores de nível intermediário possuem em termos de domínios das competências elencadas e seus indicadores;
- Que posteriormente se faça uma análise da forma como os atuais programas de capacitação estão ocorrendo no IFC visando promover alinhamentos aos objetivos e estratégias delineadas no planejamento estratégico. Caso já exista isso, verificar onde se pode incrementar tais capacitações em função das complexidades pertinentes ao ambiente de trabalho e a carga de trabalho de cada profissional;
- Que se promova uma análise e a elaboração de trilhas de aprendizagem no intuito de promover a autonomia e a gestão do próprio desenvolvimento profissional;
- Que se promova uma análise ou a criação de alternativas de avaliações de desempenho por competências de tais profissionais, por entender que os modelos balizados em normativas vigentes podem ser incrementados e customizados para a própria realidade institucional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a complexidade das atribuições inerentes aos cargos de gestão, principalmente aos de nível intermediário, que desenvolvem, além de papel de mediador entre o nível operacional e o estratégico, o papel de traduzir, em ações, os objetivos estratégicos da instituição, observa-se que estes profissionais necessitam estar bem preparados, devem ser competentes no desempenho de suas funções para atender as demandas existentes e as vindouras.

Como na instituição não está clara a percepção de quais seriam as competências necessárias a esses gestores, tampouco, como as mesmas podem ser desenvolvidas, e considerando o quão importante é o desenvolvimento e a capacitação dos gestores de nível intermediário, a fim de promover o aprimoramento das competências individuais em sintonia com as competências institucionais, esta pesquisa buscou analisar as competências gerenciais requeridas para os gestores intermediários da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN, do Instituto Federal Catarinense – IFC visando o desenvolvimento, por meio de programa de formação, das exigências gerenciais inerentes à Administração Universitária.

A definição das competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODIN/IFC, e o grau em que cada competência é requerida, foi alcançado por meio de entrevistas com a Reitora do IFC e os três diretores da Pró-Reitoria. Nessas entrevistas, foi questionado aos quatro gestores quais eram, na opinião deles, as competências gerenciais requeridas aos diretores intermediários da PRODIN, bem como, qual o papel destes gestores.

A partir da transcrição e análise das falas dos gestores, foram definidas as competências requeridas aos diretores no desempenho dos seus cargos. Após a definição do rol, as competências foram categorizadas, baseadas nas categorias que Maximiano (2011), a saber: Competências Intrapessoais, Competências Técnicas, Competências Intelectuais e Competências Interpessoais.

A distribuição das competências nas categorias foi feita de forma a considerar o escopo de cada uma delas. Como etapa seguinte, foi elaborado um questionário contendo as 57 competências gerenciais identificadas, classificadas por categoria, divididas da seguinte forma: 15 competências gerenciais na categoria competências intelectuais; 24 competências

gerenciais na categoria interpessoal; 08 competências gerenciais na categoria técnica; e, 10 competências gerenciais na categoria intrapessoal. A tabulação dos dados extraídos dos questionários permitiu que se verificasse o grau em que cada competência gerencial é requerida. Com resultado, verificou-se que as competências gerenciais, que surgiram a partir da análise do discurso dos entrevistados, foram validadas pelos gestores intermediários e pela Reitora do IFC.

Cabe salientar que por meio do mapeamento de competências dos gestores de nível intermediário será possível identificar as lacunas entre as competências individuais e institucionais, otimizando os investimentos em capacitação, desenvolvimento e avaliação de competências na instituição, conforme pontos indicados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. Brasília: ENAP, 2010, p. 51-101.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena;; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. **Constituição: República Federativa do Brasil: 1988**. Brasília: Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 28 jul. 2017.

BRASIL. **Decreto 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 República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, n.40, fev. 2006.

BRASIL. **Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019**, Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a

licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, n.167, ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **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. 2008b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>. Acesso em: 28 jul. 2017.

CARBONE, Pedro Paula, BRANDÃO, Hugo Pena, LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

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

DALMAU, Marcos B. L. Disciplina de Gestão por Competências em IES. (2019). Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. UFSC, 2019.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o Conceito de Competência**. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial. p. 183-196, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GOLDCHLEGER, L.P.; IVOGLO, M.; COLOMBO, S. S. Gestão do capital humano nas instituições de ensino superior. In **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**: COLOMBO, S. S. Porto Alegre: Penso, 2013, p. 196-218.

IFC. Planejamento Estratégico 2018-2021. Instituto Federal Catarinense. Blumenau: 2018d. Disponível em: < http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/11/Versão-web_Planejamento-estratégico-2018-2021CC-2.pdf > Acesso em 27 jul. 2018.

IFC. PDI 2014-2018. Disponível em http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2014/05/PDI_IFC.pdf Acesso em 15 mai. 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEYER JUNIOR, Victor. **A prática da administração universitária**: contribuições para a teoria. Universidade em Debate, Paraná, v.2, n.1, p. 12-26, 2014.

MEYER JUNIOR, Victor. LOPES, Maria C. **Administrando o imensurável**: uma crítica às organizações acadêmicas. Cad.EBAPE.BR, v. 13, nº 1, artigo 3 p. 40-51, Rio de Janeiro, jan./Mar. 2015.

ODERICH, Cecília. Gestão por competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento In: **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S., BOFF, L. H. (org.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

PANTOJA, M. J. Gestão por Competências. Brasília: Enap, 2015.

PIRES, Alexandre Kalil et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP, 2005.

REISCH, Fabiana A. M. **Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais**: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense – IFC. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. **Organização Universitária**: mudanças na administração e nas funções administrativas. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis, 2004. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35684>> Acesso em: 09 jun. 2018.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S., BOFF, L. H. (org.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. 1.ed. São Paulo, Atlas, 2009.

TOSTA, Humberto Tonani. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. 2011. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a Pesquisa Qualitativa em Educação 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.