

# II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



## MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR DE UNIDADE SETORIAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)

**Elisaneth Inácia Ferreira de Araújo**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

nethpsic@yahoo.com.br

**Marco Antonio Costa da Silva**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

jtemda@gmail.com

### RESUMO

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

**Palavras-chave:** Diretor; Gestão Pública; Gestão de Pessoas; Competência.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, o campo teórico sobre gestão de instituições públicas tem passado por importantes transformações, evidenciando a busca por reforma do Estado Brasileiro (GUIMARÃES, 2000; BERGUE, 2011). Trata-se de um movimento que tem como premissa principal modernizar o modelo de gestão com o objetivo aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos por organizações públicas.

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

Não obstante as inúmeras possibilidades de se gerar mudanças no ambiente público, a gestão por competências tem ganhado destaque na administração pública como referencial capaz de promover mudanças em suas estruturas e processos (BERGUE, 2011). Em relação à política pública para desenvolvimento de pessoal, o decreto 5.707/06 dispõe que gestão por competências é “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, p. 1).

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

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

# II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



No caso da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, a adoção da gestão por competência como modelo de desenvolvimento de pessoal é contemplada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2015 - 1019). Mesmo havendo estudos sobre o tema na UFMS, inclusive com elaboração de um Mapa de Competências (UFMS, 2018) e apresentação da reestruturação dos setores da Instituição, a Universidade ainda engatinha na implementação de ações de desenvolvimento das competências dos servidores.

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

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

O modelo de gestão por competência proposto à gestão pública deve ser pensado no sentido de mapear e desenvolver competências de gestão, tanto técnicas quanto gerenciais. Desta forma, a pergunta de pesquisa que se pretende responder aqui é: Quais devem ser as competências dos Diretores de Unidades Setoriais da UFMS? Com base nesse contexto o objetivo geral do Trabalho de Conclusão Final (TCF) é mapear as competências necessárias à atuação como Diretor de Unidade Setorial na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ALGUMAS CONSIDERAÇÕES**

# II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



O contexto da administração pública, principalmente sua gestão, tem sido duramente criticado nas duas últimas décadas. Trata-se de uma disputa entre um modelo legalista e burocrático, que supostamente não entrega resultados adequados ao cidadão, e uma perspectiva modernizadora que aproxima a gestão pública de um modelo gerencial mais próximo do que é utilizado pelas organizações produtivas (BERGUE, 2011).

Uma análise sobre como o Estado foi administrado ao longo da história permite compreender que estamos migrando de um modelo onde o desenvolvimento esteve centrado no Estado como agente principal, para um modelo neoliberal onde o capitalismo é o aspecto central. Acredita-se que o Estado mínimo é condição básica para os bons resultados e que o mercado será capaz de equilibrar as forças e gerar o bem-estar social (BERGUE, 2011).

No contexto da administração pública contemporânea, o papel do gestor público deve passar por uma racionalidade no modelo de gestão que se aproxima da forma de gerir das empresas privadas. Essa tarefa não é das mais simples dada as características das organizações públicas e dos serviços públicos que diferem completamente das empresas privadas. Procurando mudar a cultura e introduzir o modelo gerencial, o Governo Federal propôs a reforma gerencial (em 2006) com adoção do Guia de Gestão da Capacitação por Competência, documento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão-MPOG, que buscou alinhar e articular as normas jurídicas sobre o modelo de gestão estratégica de pessoas com o modelo de gestão por competências (BRASIL, 2006).

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

## 2.2 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão por competência como campo de estudo se desenvolveu no campo de gestão das empresas privadas. Desta forma, sua aplicação em organizações e instituições públicas ainda carece de pesquisas. Nesta pesquisa o tema será abordado segundo a perspectiva que entende as competências em dois níveis de categorização, conforme classificação utilizada pela literatura: individuais (competências do servidor ou de equipes profissionais pequenas) e

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



organizacionais, representando as particularidades que as tornam operativas e eficientes (CARBONE *et al.*, 2006; DUTRA, 2001).

Nas instituições públicas, as competências instituídas por lei são o referencial, mas as competências organizacionais são definidas partindo de novas realidades, políticas e diretrizes que vão sendo modificadas e adaptadas no decorrer do tempo, por isso, se tornam mais amplas. Para estruturar os programas de capacitação dos servidores na Administração Pública, o Ministério do Planejamento desenvolveu uma metodologia de classificação, já utilizada pelo Sistema de Gestão da Capacitação por Competências (Sistema Capacitação) e disponível para implementação em todos os órgãos da Administração Pública que tiverem concluído o mapeamento de competências. O sistema é formado por três categorias de competências: a) Competências Transversais Governamentais – São as competências básicas requeridas pelos servidores públicos federais da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; b) as competências transversais organizacionais, que são aquelas indispensáveis a todos que atuam na instituição, indivíduos e equipe, são vitais para o funcionamento da organização e; c) as competências setoriais, que abrangem as competências técnicas, representadas de forma individual e necessárias ao desenvolvimento das atividades operacionais; e as competências gerenciais, que formam o conjunto de competências dos gerentes de equipes ou de uma unidade setorial, compreendendo as funções de supervisão ou direção.

As competências Transversais Governamentais compreendem:

- Atendimento ao público “é muito mais amplo que simplesmente fornecer documentos ou encaminhar pessoas, é entender o usuário, agir com presteza e segurança nas informações em um ambiente agradável e organizado, a fim de suprir os anseios dos usuários dos serviços” (LUCAS; SILVEIRA JÚNIOR, 2012).
- Comunicação – transmitir de forma coerente, clara e adequada as informações ao público alvo. A comunicação deve ser feita por canais apropriados, dando possibilidade à expressão de críticas e de sugestões e com o devido respeito às opiniões diversas (MAIA, 2018).
- Ética – o servidor público deve agir de forma coerente com os princípios da Administração Pública, focando, principalmente, no respeito à legalidade, à moralidade, aos controles internos e à transparência nas informações, conforme o Guia da Gestão da Capacitação por Competências do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2015).
- Orientação para Resultados é a capacidade de garantir os objetivos esperados, superando desafios e definindo, estrategicamente, as prioridades para que as metas sejam alcançadas (MAPA, 2015).

# II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



- Visão Sistêmica é a habilidade de verificar e compreender os esforços de todos os órgãos em busca de um objetivo comum na organização (SILVA NETO, 2018).

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

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

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

## 2.3 ESPECIFICIDADES DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NAS UNIDADES SETORIAIS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Existem poucas pesquisas que fazem alguma referência às competências adequadas ao Diretor de Unidade Setorial das Universidades Públicas. Uma primeira constatação importante é que a atuação do diretor de instituições de ensino superior pública sempre foi marcada pelo legalismo e por uma execução marcadamente imediatista, improvisada e com ausência de planejamento formal (CAMPOS, 2007; ÉSTHER, 2010; QUINTIERE, VIEIRA, OLIVEIRA, 2012).

Esse aspecto tem sido alvo de discussões e reformulações em todo o serviço público. O setor público tem passado por mudança do modelo apenas legalista, patrimonialista para um

# II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



modelo MAIS gerencial (BERGUE, 2011) do qual a universidade pública federal tem sido chamada a participar ativamente.

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

Esse fato vem confirmar a atuação desses profissionais num cenário subjetivo, onde a mediação facilita a adequação dos indivíduos e favorece a edificação do conhecimento. Meyer (2000) apresenta algumas habilidades que julga importante para o gestor de Instituições de Ensino Superior, conforme apresentado no quadro 1.

O cargo de diretor de unidade setorial é ocupado, nos moldes atuais, por um docente eleito, com título de doutor. Normalmente, esse profissional não tem treinamento ou qualquer capacitação que norteie suas atividades gerenciais.

**Quadro 1 – Habilidades do Administrador de Instituições de Ensino Superior**

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

Fonte: Adaptado de Meyer (2000).

# II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Nessas condições, destaca-se a importância da prática das habilidades sugeridas por Meyer (2000), para o exercício adequado do cargo nas Instituições de ensino superior público.

## 3 METODOLOGIA

A abordagem desta pesquisa apoiou-se no método qualitativo e descritivo. A pesquisa qualitativa tem como objetivo compreender o fenômeno de uma forma mais ampla, na sua complexidade, de forma a manipular a informação com métodos científicos, permitindo sua melhor compreensão e condições de intervenção e mudança (SCHINDLER, 2016; GODOY, 2005).

Como estratégia para a realização da pesquisa foi utilizado o estudo de caso na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Conforme destacou Alves-Mazzotti (2006), os estudos de casos podem ser realizados considerando ou focalizando apenas uma unidade, podendo ser um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, um programa ou um evento. Para esta pesquisa será realizado um estudo de caso na UFMS, nas seguintes Unidades: 1) Câmpus de Naviraí (CPNV); 2) Câmpus de Paranaíba (CPAR); 3) Faculdade de Artes, Letras e Comunicação (FAALC); 4) Faculdade de Direito (FADIR) e 5) Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia (FAENG).

Foi definido como critérios para escolha da amostra os servidores da UFMS que ocupam o cargo de Direção com tempo médio de um ano no cargo. Para efeito deste estudo, os Diretores de Unidade Setorial são aqui denominados “DUS” que são denominados na pesquisa como: DUS A; DUS B; DUS C; DUS D e DUS E.

A coleta de dados foi realizada a partir de dois instrumentos: documentos e entrevista semiestruturada. De acordo com Godoy (1995, p. 21), a pesquisa documental é definida como “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares”. Foram coletados e analisados documentos que contribuíram com a pesquisa, como: 1) Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI; 2) Mapa de Competências; 3) Regimento Geral da Instituição; 4) Regimento das Unidades da Administração Setorial e; 4) Estatuto da UFMS, além de informações obtidas no site da UFMS.

A segunda fonte de coleta de evidências foram as entrevistas semiestruturadas, utilizando o sistema de áudio para posterior transcrição. Foi elaborado um roteiro de entrevista baseado nos objetivos da pesquisa, que visaram a coleta de informações relativas à forma como

ocorre o trabalho do Diretor de Unidades Setorial, sobre conhecimentos, habilidades e atitudes (competências), bem como ações que podem ser realizadas para o desenvolvimento das lacunas de competências. Os dados foram analisados com a aplicação da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977, p. 31).

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 A ATUAÇÃO DO DIRETOR DE UNIDADE SETORIAL NA UFMS

Os dados do perfil demográfico dos diretores entrevistados demonstram que estão na faixa etária entre 36 e 55 anos, 3 deles estão no segundo mandato como diretor. Destaca-se que todos já ocuparam cargos como coordenador de curso, “chefias” ou gerencias na Universidade. O tempo trabalho na Instituição é bastante variado indo de 9 a 30 anos. São, portanto, gestores experientes e conhecedores das características e dos objetivos da UFMS, bem como das funções de um servidor público.

Uma etapa importante para discussão das competências do diretor de unidade setorial é compreender qual o papel institucional que ele deve desempenhar. Na UFMS esse papel é determinado a partir de alguns documentos que se complementam, são eles: a) Estatuto – apresenta a organização administrativa e define a estrutura da UFMS; b) Regimento Geral – complementa e detalha o funcionamento da UFMS e, c) Regimento das Unidades da Administração Setorial (Resolução COUN nº 50, de 08/10/12) – trata especificamente da administração e funcionamento das unidades (Faculdades, Escolas, Institutos e Campus). A UFMS divulgou no ano de 2018 um manual de competências no mesmo molde do regimento, ou seja, “com cara” de atribuições, para todos os setores, entretanto, o documento não faz referência ao DUS.

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

I - convocar e presidir o Conselho da Unidade; II - dirigir, coordenar e supervisionar as atividades da Unidade; III - zelar pela fiel execução do Estatuto, do Regimento Geral, deste Regimento e demais normas; IV - coordenar as atividades acadêmicas e as administrativas da Unidade; V- zelar pelas informações da Unidade mantidas no Sistema de Controle Acadêmico; VI - exercer ação disciplinar no âmbito da unidade setorial, de acordo com o Regime Disciplinar da UFMS; VII - coordenar a elaboração do Plano de Capacitação dos servidores lotados na Unidade da Administração Setorial,

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



obedecidas às diretrizes e às prioridades estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, encaminhando-o ao Conselho da Unidade; VIII - coordenar e aprovar o Plano de Férias do pessoal lotado na Unidade, remetendo-os à Unidade responsável pela gestão de pessoas; IX - opinar sobre processos referentes à movimentação de servidores docentes e técnico-administrativos em educação; X - determinar, no âmbito da Unidade, a abertura de sindicância e, quando necessário, propor ao(à) Reitor(a) a instauração de processo administrativo disciplinar; XI - baixar atos normativos nos limites de suas competências; XII - constituir comissão para normatização e acompanhamento dos processos de consulta e eleições no âmbito da sua competência; XIII - opinar sobre afastamento dos servidores lotados na Unidade; XIV - opinar sobre a implementação da política de gestão de pessoas; XV - submeter às Unidades competentes as propostas de convênios, de contratos e de outros instrumentos jurídicos de mesma natureza; XVI - encaminhar à Reitoria relatórios com os resultados dos programas e das ações de sua área de competência, sempre que solicitado; XVII - apresentar ao Conselho da Unidade as propostas de projetos de ensino, pesquisa e de ações de extensão que devem compor os planos de atividades de ensino, pesquisa e de extensão da Unidade; XVIII - designar docentes para orientação e tutoria de alunos de graduação quando a forma de designação não estiver prevista nas normas específicas do programa; XIX - dirigir as atividades dos servidores lotados na Unidade, promovendo o cumprimento das obrigações concernentes a cada um; XX - zelar pela guarda e pela preservação de equipamentos e de materiais permanentes sob sua responsabilidade; XXI - elaborar, para encaminhamento ao Conselho da Unidade, o plano de gestão da infraestrutura da Unidade, no qual constarão as propostas de uso, de expansão e de manutenção do espaço físico e as propostas de uso, de aquisição e de manutenção de materiais e de equipamentos; e XXII - zelar pelas informações no que tange às atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e de prestação de serviços desenvolvidos pelos docentes lotados na Unidade.

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

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

# II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Silva e Mello (2013), propiciando que os esforços sejam efetivamente concentrados e direcionados para o alcance dos objetivos da UFMS.

Os DUS da UFMS precisam, no quadro apresentado, instalar uma postura gerencial que abrange habilidades e atitudes específicas, o que levará ao desenvolvimento das competências gerenciais, levando a práticas organizacionais que vão contribuir para consecução dos objetivos organizacionais, com uma gestão mais eficiente, conforme destacado por Campos (2007).

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

## 4.2 AS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS GOVERNAMENTAIS – A PERCEPÇÃO DOS DUS’S

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

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

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

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Um aspecto importante destacado por todos os diretores é a forma como as relações com o corpo docente e técnico-administrativo é construída na universidade. A atuação do diretor extrapola o âmbito do campo profissional. É relevante destacar que os DUS lidam com problemas importantes de relacionamento pessoais entre os servidores, reforçando a importância da habilidade de mediar conflitos. O DUS D refere-se ao público interno de sua Unidade (servidores) e à administração superior como principais atendimentos. Cita a necessidade de estar sempre disponível para acolher ou prestar informações, enfatizando as diferenças e superações a que se submeteu para fazer uma gestão competente.

As competências apontadas pelo MPOG como necessárias aos servidores públicos, independente do *locus* de atuação do servidor (UNIVERSIDADE, POLÍCIA, EXÉRCITO, ETC) e da função que ocupa, constituem competências que são genéricas, mas pertinentes e fundamentais para a atuação do DUS. Cabe ao diretor gerir, cuidar e representar muitos interesses da unidade, tanto do ponto de vista interno (gerenciar processos, pessoas, recursos), quanto externo, sobretudo junto a outras instituições e organizações públicas, organizações não governamentais e outros atores que podem se relacionar com a universidade.

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

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

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

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



que precisam ser melhorados: 1) do ponto de vista dos processos – aspecto que tem sido alvo de investimento da UFMS, principalmente com a melhoria da tecnologia de informação e dos sistemas e; 2) instalação das competências por parte dos DUS's para fortalecer a comunicação como processo vai facilitar a tomada de decisão. Desta forma, é importante que o DUS tenha domínio de questões tecnológicas presentes na UFMS das tecnologias de informação e comunicação conforme descrito por Mendonça *et al.*, (2012).

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

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

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

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

É possível constatar que a ética está presente nas competências indicadas para os DUS, na UFMS, embora implicitamente. Da mesma forma, os diretores não fazem alusões à questão, como competência. No entanto, percebe-se que existe muito respeito ao preceito em seus comentários. Desenvolvem suas atividades de forma íntegra, sempre buscando o bem-estar de todos e o sucesso da Instituição. O DUS D apontou insatisfação em relação a alguns episódios

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



ocorridos em sua gestão, onde ficou nítida que a diversidade de opiniões entre servidores caracterizou problemas éticos.

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

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

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

**e) Visão Sistêmica:** visão sistêmica é entendida no serviço público como a capacidade de contextualizar o sistema como um todo, buscando os resultados esperados e prevendo seus

impactos na própria área e na extensão da organização (MAPA, 2015). Embora o regimento da UFMS não apresente as competências dos DUS claramente direcionadas para a visão sistêmica, constata-se que as atribuições tratam de forma indireta essa competência. Porém, essa competência ainda precisa ser melhorada do ponto de vista de inclusão da comunidade externa nessa concepção.

Os diretores abordados demonstram excelente compreensão dos esforços da Universidade como um todo, em busca de seus melhores objetivos. Conhecem bem todos os aspectos de sua Unidade, os recursos humanos, a estrutura de física, e isso favorece o planejamento estratégico e a tomadas de decisões. Entretanto, um problema foi apontado de forma unânime por parte dos DUS's que é condição de multicampi da UFMS, com campus espalhados pelo Estado de Mato Grosso do Sul, com longas distâncias para Campo Grande, onde está a administração central, o que dificulta, por exemplo, o processo de comunicação, com o aumento do ruído.

#### 4.3 UFMS E AS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE UNIDADE SETORIAL – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Conforme descrito anteriormente, as competências do DUS estão descritas no Regimento da UFMS e no Regimento da Unidade Setorial, entretanto, uma análise mais criteriosa do documento evidencia que essas competências estão voltadas, em sua maioria, para questões técnicas. Cabe ressaltar que os DUS's entrevistados assumem posições administrativas em uma instituição pública que atua de forma legalista, como é característica do Estado Brasileiro. Na UFMS a trajetória dos professores ocorre, quase que geral, estruturada na atuação como professor em suas áreas de atuação, comissões, participação em órgãos colegiados e como coordenador de curso, para posteriormente atuar como DUS.

Conforme destacou o DUS E, a atuação do diretor ocorre em três dimensões: 1) administrativa – sendo responsável por planejar, coordenar e controlar todos os aspectos operacionais do Campus; 2) pedagógicos – envolve todas as atividades relacionadas a docentes, servidores e acadêmicos envolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão; e 3) relacionais – trata do relacionamento com todos os atores envolvidos com a UFMS: acadêmicos, servidores técnicos, docentes e terceirizados e comunidade externas (nos mais diferentes setores). Nessa perspectiva, uma competência fundamental apontada pelos DUS's,

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



em especial o DUS E é o completo domínio da legislação que trata do funcionalismo público e, em especial, dos aspectos relacionados à UFMS. O DUS explicou que

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

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

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

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

É consenso por parte dos diretores que as atividades de gestão na direção não podem mais ser realizadas de forma improvisada, de forma imediatista e sem planejamento, como tradicionalmente eram (e às vezes) ainda são realizadas (CAMPOS, 2007; ÉSTHER, 2010; KANAN, 2008; SILVA, 2011). Não é mais possível a atuação por tentativa e erro.

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

VIEIRA & OLIVEIRA, 2012). Discutidas as competências técnicas dos DUS's, constatou-se que existe uma grande preocupação com as competências gerenciais.

#### 4.4 A UFMS E AS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE UNIDADE SETORIAL – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Para melhor compreensão, primeiro é feita uma análise das competências gerenciais, procurando identifica-las no conjunto de atribuições do DUS determinado pelo Regimento Geral da UFMS. Destaca-se ainda que essa análise leva em consideração as competências de gestores de unidade setorial sugeridas por Meyer (2000).

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

O regimento da UFMS determina que sejam acompanhadas pelos gestores todas as novidades tecnológicas, sendo essas usufruídas pelos servidores para facilitar a comunicação e a execução de suas atividades. Os DUS sustentam, como estratégias para alcançar bons resultados, o controle dos fluxos de processos, agilizando informações; a habilidade política com a comunidade externa, alimentando parcerias; e a sustentação de relacionamentos favoráveis entre os pares, prevendo possíveis participações desses nos resultados.

Os processos decisórios, sugeridos como competências no regimento das unidades setoriais são representadas pela constituição de comissões para normatização e acompanhamento dos processos de consulta e eleições no âmbito de cada unidade e pela descentralização das tomadas de decisões. O quadro 2 apresenta uma síntese das competências gerenciais dos DUS's. O regimento da UFMS prevê a designação de servidores para composição de comissões de trabalho e a delegação de ações, descentralizando poderes e buscando a tomada de decisão colegiada buscando agilizar os resultados.

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



**Quadro 2 – Competências Individuais Gerenciais dos DUS's**

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

Fonte: Autores.

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

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

Um papel dos mais importantes que o diretor enfrenta é o de representar a UFMS junto a outros agentes públicos e privados. A universidade tem sido cada vez mais demandada pela sociedade. Temos que nos aproximar e mostrar que estamos aqui,

# II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



que produzimos e que somos importantes. Também estamos precisando de mais ajuda de parceiros, não temos recursos para realizar determinadas atividades. Então, precisamos nos aproximar, o diretor precisa ter essa capacidade (DUS, E).

É possível inferir que a competência política se apresenta como uma das mais importantes por tratar-se do representante dos interesses da UFMS internamente, mas também, junto a outras instituições externas. É importante que essa competência se fortaleça e gere sinergias com outras, como por exemplo, a visão de futuro e o foco no resultado. Trata-se do alinhamento dos DUS's a uma diretriz da administração central da UMFS que tem procurado construir uma mudança cultural onde a instituição seja mais inovadora, empreendedora e mais responsiva do ponto de vista da sua missão na sociedade.

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

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi mapear as competências necessárias à atuação do docente como Diretor de Unidade Setorial na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Foi possível constatar que os documentos oficiais da UFMS não tratam das competências do diretor de maneira clara. O regimento estabelece competências mais técnicas, fazendo poucas referências às gerenciais, enquanto o Manual de Competências não faz menção ao diretor de unidade setorial.

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

Os diretores enfatizaram o desejo de implementação de um sistema de capacitação para os novos gestores no cargo de diretor. Foi unânime a opinião entre esses dirigentes de que, para se assumir um cargo de direção de unidade setorial nas universidades públicas, é indispensável

# II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



um suporte técnico, por meio de workshop, reuniões ou algum tipo de apoio em relação aos trabalhos e à própria estrutura da UFMS.

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

Em razão da relevância do tema, o mapeamento das competências desenvolvido nesta pesquisa deve contribuir com o desenvolvimento efetivo do PDI no âmbito do cargo de diretor de campus e propiciar o fortalecimento das ações dos DUS's, considerando que as manifestações sobre suas gestões dão abertura a novas concepções sobre competências na Instituição.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A.J. **Usos e abusos dos estudos de caso**. Cadernos de pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.

BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RG: Educs, 2010.

BERGUE, S.T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional**. - Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BRANDÃO H.P.; GUIMARÃES T.A. **Gestão de competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, V. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. **Decreto n.º 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 40, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3-4.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**, 2015. Disponível em:  
<file:///C:/Users/lorea/OneDrive/Mestrado/Editais/AtualizadoANEXOIGuiaInformativo.pdf>.  
Acesso em: 05 mai. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competência**, de 28 de março de 2013. Disponível em:  
[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias\\_2.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf). Acesso em: 31 ago. 2017.

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



- CAMPOS, D.C.S. **Competências Gerenciais dos Pró-Reitores em uma Instituição de Ensino Superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, MG.
- CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.
- DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- ÉSTHER, A. B. As Competências Gerenciais dos Reitores de Universidades Federais em Minas Gerais: a Visão da Alta Administração. In: IV Encontro Nacional de Administração Pública e Governança, ANPAD, 4., **Anais...** Vitória, ES: ANPAD, 2010.
- FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2015 – 2019**. Campo Grande, 2015.
- GODOY, A.S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.
- GODOY, A.S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional-ISSN: 1679-1827**, v. 3, n. 2, 2005.
- GUIMARÃES, T. A. A Nova Administração Pública e a abordagem da Competência. In: 24º Encontro da ANPAD. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- LUCAS, V.L.; SILVEIRA JÚNIOR, O.B. **A Qualidade do Atendimento no Setor Público**. Disponível em: <http://amog.org.br/amogarquivos/TCCPOS-TURMA-2012/Vera-Lucia-Lucas.pdf>. Acesso em 05 mai. 2018.
- MAIA, L. **Gestão por Competências**. Disponível em: <http://enagro.agricultura.gov.br/glossario/gestao-por-competencias>. Acesso em 05 mai. 2018.
- MEYER Jr., Victor. Novo contexto e habilidades do administrador. In: MEYER Jr., Victor; MURPH, Patrick, (Orgs) **Dinossauros, Gazelas e Tigres. Novas abordagens da administração universitária**. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis, Insular, 2000.
- PIRES, A.K. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.
- QUINTIERE, R. C.B.C.; VIEIRA, F. O.; OLIVEIRA, R.T.Q. **Competências gerenciais: à beira da perfeição? O discurso de reitores de universidades federais do Rio de Janeiro**. In: XI Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD, 11., **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.
- SILVA NETO, J.C. da (Org.). **Controladoria na Gestão Pública**. Disponível em: [http://www.uebcomunicacao.com.br/e2publica/admin/fotos/LIVRO%20DIGITAL\\_A%20Controladoria%20na%20Gestão%20Pública\\_vf1%202013.pdf](http://www.uebcomunicacao.com.br/e2publica/admin/fotos/LIVRO%20DIGITAL_A%20Controladoria%20na%20Gestão%20Pública_vf1%202013.pdf). Acesso em: 05 mai. 2018.
- UFMS. **Plano de Desenvolvimento Institucional – 2015-2019**. Disponível em: <https://proplan.ufms.br/files/2017/09/PDI-realinhado-2017.pdf>. Acesso em 28 dez. 2017.

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



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

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

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