

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Marcelo da Silva Andreazza

**COMPETÊNCIAS: ANÁLISE A PARTIR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DE UM DEPARTAMENTO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Porto Alegre

2013



MARCELO DA SILVA ANDREAZZA

**COMPETÊNCIAS: ANÁLISE A PARTIR DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE UM DEPARTAMENTO DE UMA UNIVERSIDADE
FEDERAL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Porto Alegre

2013

COMPETÊNCIAS: ANÁLISE A PARTIR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM DEPARTAMENTO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Resumo

O presente artigo visa analisar as competências necessárias para sustentar e atingir os planos e metas definidos no Planejamento Estratégico da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UFRGS, buscando identificar os pontos centrais definidos no Planejamento Estratégico, levantar as competências organizacionais e as competências gerenciais atuais, e as competências a desenvolver. Esta análise veio da necessidade identificada pelo autor de que os objetivos estratégicos devem ser sustentados por competências requeridas aos gestores. O estudo descritivo foi desenvolvido utilizando-se do método de estudo de caso, em uma abordagem qualitativa. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestrutura e da análise documental. A partir da aplicação das entrevistas aos sete gestores, e da análise do planejamento estratégico, foi realizado o levantamento das competências organizacionais e das competências gerenciais existentes, e identificadas às competências a se desenvolver a fim de sustentar os objetivos estratégicos do departamento em estudo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Competências Gerenciais. Desenvolvimento de Competências.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, as organizações que pretendem competir no mundo globalizado e serem inovadores em suas áreas de atuação, devem dar grande importância às estratégias e planos de como iram se comportar frente ao cenário em que estão inseridas.

No contexto do serviço público, tem se procurado cada vez mais acompanhar a tendência de uma gestão mais eficaz, estratégica e empreendedora. O Governo Federal através do Decreto 5.773/06 instituiu o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), cujo objetivo é definir a missão e as estratégias para atingir metas e objetivos, PDI que passa a ser necessário inclusive para as universidades.

Quando se estuda o planejamento estratégico fica claro a sua aplicação e necessidade nas empresas privadas, mas nas Instituições de Ensino Superior devemos identificar quais

aspectos serão realmente relevantes. Com o PDI das Instituições é possível identificar as características comuns e levantar as necessidades de estabelecer sua missão, sua visão, seus objetivos e metas.

A partir desses elementos, é possível se ter uma visão geral da situação presente e da situação desejada, o que permite um planejamento do que será necessário desenvolver, o que inclui o desenvolvimento de novas competências. No contexto das universidades, essa passa a ser, então, uma nova realidade a ser trabalhada.

Assim, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul criou seu PDI abrangendo um período de cinco anos. A partir deste PDI da Instituição, a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (Proplan) em estudo levantou à necessidade de definir seu Planejamento Estratégico alinhando as suas metas e objetivos.

Com a definição do Planejamento Estratégico da pró-reitoria, agora se parte para a sua aplicação, pelo alcance dos objetivos e pelo atendimento de demandas com excelência. Frente a esses novos objetivos, surge à questão de pesquisa que guiou o presente estudo: quais as competências necessárias para atingir e sustentar as metas e objetivos definidos pelo Planejamento Estratégico da Proplan?

Deste modo, como objetivo geral do estudo se propõe identificar as competências necessárias para sustentar o planejamento estratégico e como objetivos específicos: identificar pontos centrais definidos no Planejamento Estratégico para a pró-reitoria, levantar as competências organizacionais e as competências gerenciais, e as competências a desenvolver.

A seguir, serão apresentados alguns referenciais teóricos sobre os temas centrais que norteiam o estudo: planejamento estratégico, competências organizacionais e gerenciais e desenvolvimento de competências. Na sequência, será apresentado o método e a análise dos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Planejamento Estratégico

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Para Oliveira (2007), o processo de planejamento estratégico gera sustentação metodológica para se estabelecer os melhores caminhos a serem seguidos pela organização, melhor reagindo aos fatores externos e agindo de forma mais eficaz e inovadora.

As organizações que realizam o Planejamento Estratégico dispõem de diversas vantagens, conforme Greenley (1986, apud Kich, Pereira, Almeida e Moritz, 2010), entre elas: apresentam sinergia entre as diversas áreas; tem um comportamento proativo; reduz os recursos e o tempo com resoluções de erros; determinar os objetivos; promove a motivação; as decisões são mais rápidas; e permiti o alcance de melhores resultados. No entanto podem ocorrer algumas limitações no processo do Planejamento Estratégico, entre elas: resistência interna, falta de capacitação e planos de difícil implementação (KICH, 2010).

O processo de Planejamento Estratégico pode ser eficaz quando for utilizado como uma ferramenta de participação e de aprendizagem. Assim, incentiva o dialogo com outros membros, a participação, o entendimento das questões essenciais para a organização e a busca sistemática de novas e criativas soluções para as rotinas e momentos de crise (KICH, 2010, apud KAPLAN, 2003).

Dentro do contexto das Instituições de ensino, Estrada (2001) cita Kaufman (1991) quando fala da importância do planejamento nas instituições universitárias, enfatizando que as empresas privadas e as instituições públicas possuem características organizacionais essenciais, tornando aplicável o conceito de planejamento estratégico. Ainda segundo Estrada, citando Meyer Jr. (1997), a importância do planejamento nas instituições universitárias é enfatizada por diversos autores, onde o desenvolvimento da instituição moderna depende de esforço planejado e conjunto.

Segundo Estrada (2001), um dos fatores para o êxito do planejamento estratégico em instituições, na sua elaboração até a implantação, deve ser a análise cuidadosa da cultura existente na Universidade. O autor cita dois tipos de cultura organizacional nas Universidades: a cultura do tipo Cultura do Papel (atividades meios – administração do

ensino) e uma Cultura da Pessoa (atividade fim – ensino, pesquisa e extensão). A cultura da organização influencia a forma como as pessoas desempenham as tarefas e enfrentam os problemas, podendo diminuir ou aumentar a eficiência da mesma e o êxito do Planejamento Estratégico (ESTRADA, 2001).

A seguir, apresenta-se o referencial teórico sobre Competências e seu Desenvolvimento nas organizações, tendo em vista que para sustentar cada planejamento estratégico entende-se serem necessárias competências específicas, que podem já existir ou necessitarem serem desenvolvidas.

2.2. Competências

O conceito de competência foi primeiramente estruturado para testes de inteligência nos processos de seleção e logo após foi ampliado para processos de avaliação e para ações de desenvolvimento de pessoal (FISCHER, DUTRA, RUAS e NAKATA, 2006). Fischer, Dutra, Ruas e Nakata (2006, p.3) citam diversos autores para a construção do tema, entre eles Le Boterf (2003), Zarifian (2001), e no Brasil Bitencourt (2001) e Fleury (2000), sendo que este último define competência como: “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Fleury (2006) conclui ainda que as competências são fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Tosta et al. (2012) reforça, citando Durand (1998), que competência está baseada em três dimensões e que está ligado a questões de ordem técnicas, de cognição e atitudes no trabalho, como ilustra a figura abaixo:

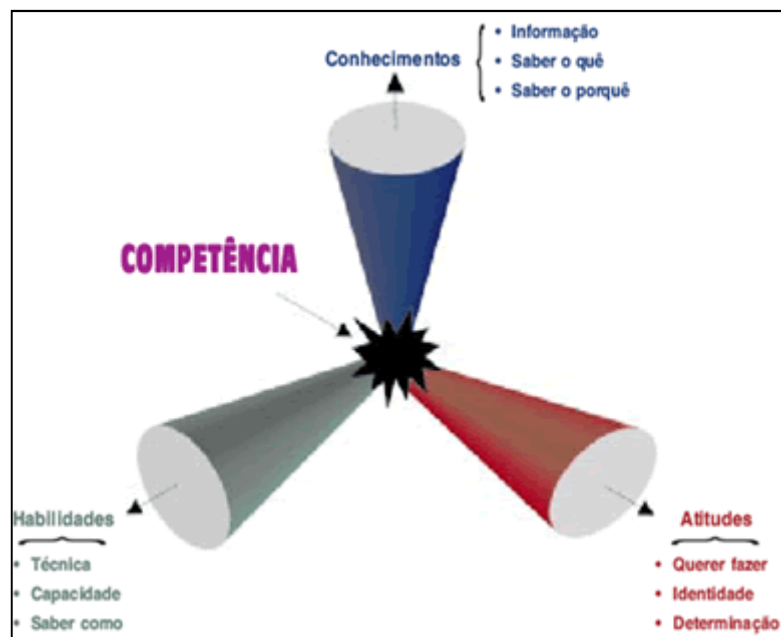


Figura 1 As três dimensões da competência
 Fonte: Durand (1998, apud TOSTA, 2012, p. 6).

Na figura acima fica claro as três dimensões da competência: o “saber” (conhecimento), o “saber fazer” (habilidade) e o “saber ser” (atitude). Neste sentido, segundo Ruas (2005), a competência é essencialmente um conjunto de capacidades que quando mobilizadas para a realização de alguma ação ou tarefa, assumem esta condição. O autor enfatiza que as capacidades podem ser prováveis competências disponíveis para serem executadas numa determinada situação e que esta ação vai gerar um resultado desejado. Assim, as capacidades que serão mobilizadas para efetivamente gerar competências dependem diretamente do resultado que se espera.

No nível coletivo temos a competência organizacional, que está ligada as questões da estratégia, como missão, visão e objetivos. Este conceito começou a ser explorado a partir do estudo do conceito de *core competence* que passou a ser a principal referência da noção de competências organizacionais (RUAS, 2005).

Para Ruas, “as competências organizacionais são desenvolvidas coletivamente dentro da organização, com a premissa do desenvolvimento de competências individuais” (RUAS, 2005, p. 95). Já Fleury (2006) associa as competências organizacionais às competências coletivas ligadas às atividades-meios e às atividades fins da organização.

Segundo Ruas, as competências ainda podem ter os níveis: Competência Funcional (nível intermediário) e Competência Individual. As competências Funcionais estão ligadas ao nível coletivo da organização ou aos principais macroprocessos, sendo assim essas competências ligadas a grupos. Esta dimensão funcional de competência pode se o

desdobramento, para os níveis funcionais da empresa, das capacidades organizacionais demandadas no nível corporativo, bem como pode vir a constituir ao longo do tempo em uma competência organizacional.

Ruas (2005) contextualiza sobre as competências individuais e as competências gerenciais como sendo aquelas que colocam os projetos e propostas da organização em prática. O autor faz uma diferenciação entre as duas competências, sendo as competências individuais as quais estruturam os cargos e as competências gerenciais as que vão compor uma categoria denominada Função Gerencial.

O profissional que exerce um cargo gerencial deverá atender as competências individuais necessárias para a sua função/cargo e também atingir as competências gerenciais de seu nível gerencial. Tais competências serão necessárias para a atuação gerencial em diferentes níveis da organização, que terão relação direta ao desempenho coletivo da área em que gerencia (RUAS, 2005).

Segundo Ruas et al. (2005), “competências gerenciais, em nível individual, são geralmente concebidas como resultado de um conjunto de conhecimento, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinada situação e que agregam valor à organização e ao indivíduo”. Já para Carletto (2006), “competências gerenciais são capacitações mais específicas de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão”.

Tosta (2012) sustenta que devido a influência que os gerentes têm sobre as competências e o desempenho de seus subordinados, cada vez mais se busca refletir sobre o desenvolvimento, o aprendizado e as competências gerenciais necessárias para certa tarefa ou ação.

Na visão de Ruas et al. (2005), as empresas têm exigências diferentes quanto às competências. Essas diferenças existentes entre as organizações devido aos ambientes que atuam, sofrendo influência do fator ambiente social, cultural e político.

Frente a esses novos conceitos apresentados, o setor público busca políticas e normas para o desenvolvimento de pessoal através do Decreto nº 5.707, de Fevereiro de 2006. Este Decreto institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da administração pública federal, que traz seu conceito para gestão por competências: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Para tanto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal tem como objetivo a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados, através do desenvolvimento permanente e a adequação das competências requeridas dos servidores públicos aos objetivos das instituições em que atuam (ENAP, 2011). Fica clara a preocupação da administração pública em desenvolver os funcionários, incentivando o aprendizado contínuo ao longo de sua vida funcional.

Diante destas colocações, cabe falar sobre o papel dos gestores nas instituições de ensino, referenciado por Tosta (2011). O autor fala do gestor intermediário nas universidades, que exerce papel importante, precisando conhecer as atividades, ter uma visão integral da instituição, participar de decisões e saber mobilizar pessoas.

Para o autor, o desenvolvimento do quadro gerencial das universidades é indispensável para que suas atividades sejam realizadas com a efetividade exigida, e para que possa mobilizar sua equipe no atendimento dos objetivos estratégicos. Pela relevância do tema sobre Desenvolvimento de Competências, no próximo tópico faz-se referência breve aos principais conceitos e processos de aprendizagem.

2.3. Desenvolvimento de Competências

As organizações que se voltam para o desenvolvimento de competências devem assumir novas práticas para a gestão de pessoas. Além disso, para desenvolver competências a organização “necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional” (FLEURY, 2006 p.57).

Para Pires et al.(2005), o desenvolvimento de competências é um processo de aprendizagem que vem preencher a lacuna entre o conhecimento, a habilidade e a atitude requeridas pela organização e o apresentado pelo funcionário. Estas exigências da função ocupada pelo funcionário levam não somente aos conhecimentos técnicos ou habilidades, mas também ao saber agir, ou seja, à capacidade de o indivíduo resolver problemas, trabalhar com situações inesperadas e de compartilhar e disseminar conhecimentos.

Dutra et al. (2008), ao falar sobre desenvolvimento de competências, faz uma reflexão sobre a educação corporativa, que desempenha um papel estratégico na construção da competitividade das organizações. O autor continua, enfatizando que é de vital importância a sintonia entre estratégias empresariais e o desenvolvimento de competências e que a base para se criar programas de treinamento, desenvolvimento e educação voltados para as estratégias

empresariais, passa por um diagnóstico cuidadoso das competências organizacionais e individuais consideradas críticas para o sucesso.

O processo de desenvolvimento de competências pode ocorrer em algumas situações, segundo Fleury (2006) citando Le Boterf (1994), relacionadas ao tipo de conhecimento e a forma de se desenvolver. Neste processo estão os seguintes conhecimentos: o conhecimento teórico desenvolvido pela educação formal e continuada; o conhecimento sobre os procedimentos desenvolvido pela educação formal e experiência profissional; o conhecimento empírico desenvolvido pela experiência profissional; o conhecimento social desenvolvido pela experiência social e profissional; e o conhecimento cognitivo desenvolvido pela educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

O conjunto de situações que geram conhecimento podem se transformar em competências quando ocorrerem em um determinado contexto profissional que adicione valor tanto ao indivíduo quanto a organização (FLEURY, 2006).

O autor destaca ainda a forma como estes conhecimentos podem ser adquiridos e desenvolvidos para a formação das competências. O processo pode ser proativo ou reativo. Como processo reativo se destaca a resolução de problemas, a observação das experiências realizadas por outros e a contratação de novas pessoas. No processo proativo, através da experimentação e a inovação, no desenvolvimento de novos serviços ou produtos e em situações além da rotina, implicam em gerar novos conhecimentos e desenvolver competências.

3 METODOLOGIA

A abordagem do presente estudo é qualitativa, já que não faz uso de métodos quantitativos na análise do material apresentado. Como método, pode se considerar um estudo descritivo, no qual o foco está em conhecer uma realidade de um determinado grupo, a partir de informações sobre o tema que se deseja pesquisar (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto aos meios de investigação utilizados, pode ser classificado como um estudo de caso, no qual se busca o conhecimento aprofundado de uma realidade ou fenômeno delimitado (TRIVIÑOS, 1987). Em resumo, “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente

definidos” (YIN, 2001 p.32). Como limitação deste estudo, o autor enfatiza que os resultados obtidos por ele são válidos somente para o caso que se estuda, não se pode generalizar.

Quanto ao instrumento da pesquisa, utilizou-se como fonte de dados entrevista semiestruturada, que segundo Triviños (1987) são questões baseadas em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que oferecem a possibilidade de abranger outras interrogativas à medida que se recebem as respostas do entrevistado.

Os dados foram coletados a partir de entrevistas realizadas com os gestores da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UFRGS. Foram realizadas entrevistas com sete diretores dos Departamentos que integram a Proplan, nos seus locais de trabalho, no período de junho e julho, com duração média de 40 minutos, obedecendo a um roteiro de entrevista elaborado. Ao início de cada entrevista os gestores foram alertados sobre a finalidade da pesquisa, a não identificação do entrevistado (apenas utilizou-se sigla para identificar cada respondente, exemplo: GD1, GD2 e GD3) e a garantia de que as informações seriam somente utilizadas para fins da pesquisa.

Também foram usados como fonte de coleta de dados documentos como o Planejamento Estratégico da Proplan 2012-2016 e o Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 (PDI).

Após coletados os dados, os mesmos foram analisados tomando-se como base o referencial teórico construído, sendo discutidos a partir de categorias pré-definidas, a saber: planejamento estratégico, competências organizacionais, competências gerenciais, melhorias e desenvolvimento de competências.

4 ANALISE DOS DADOS

O presente capítulo trata da análise dos dados coletados a partir do planejamento estratégico e nas entrevistas realizadas junto a 07 gestores da Proplan, com vistas a identificar as competências da Pró-reitoria e as competências requeridas ao gestores.

4.1. Planejamento Estratégico da Proplan

O planejamento estratégico da Proplan foi elaborado com a participação dos gestores e principais assessores de cada departamento, visando o eixo de quatro anos, para definir as

declarações fundamentais, a análise de cenários e os projetos. Entre as declarações podemos citar a missão:

Coordenar e executar, no âmbito da Universidade, os processos de sistematização de informações, planejamento, orçamento, racionalização de processos e custos e registro dos atos financeiros, contábeis e patrimoniais, promovendo seu desenvolvimento organizacional.

A visão foi orientada por três eixos, que são a excelência, a expansão e eficiência:

Atingir um nível de excelência nos processos e serviços desenvolvidos pela PROPLAN, suportando a UFRGS no alcance dos seus Eixos Temáticos (2012-2016): Excelência Acadêmica e Inovação; Ampliação das Interações com a Sociedade; Universidade Classe Mundial; Qualificação da Gestão Acadêmica e Institucional; Desenvolvimento da Comunidade Universitária; Qualificação da Infraestrutura e Habitabilidade dos Campi; Instalação Campus Litoral.

Estas declarações foram debatidas e analisadas por todos os gestores, que identificaram alguns fatores críticos para a construção desta visão como o modelo atual de autonomia de gestão, no qual cada Unidade de Universidade pode gerir seus recursos dificultando assim a gestão por parte da Proplan. A interação interna e externa foi indicada como fator crítico, pois atualmente se tem dificuldades de integração e comunicação tanto internamente na Universidade e com órgãos externos. Outro ponto citado é a burocratização que dificulta o andamento de processos e o desempenho de tarefas com mais eficiência. Também foram citados a dependência externa de outros órgãos do governo que limita a atuação da Universidade, e o fator dos recursos humanos e físicos foram identificados como crítico para o alcance os objetivos.

Ficam evidentes três pontos principais para a gestão da Proplan no que se refere aos novos desafios para uma gestão eficiente: gestão da informação, planejamento e gestão de processos. Estes pontos são essenciais para atingir o nível de excelência, que inclui processos mais ágeis, diminuição da burocracia, melhor comunicação interna, informações mais precisas, entre outras demandadas para atender as diretrizes estratégicas da Proplan e da Universidade.

Toda a atuação dos funcionários e gestores da Proplan deve se basear em cinco princípios definidos para nortear os planos e metas do planejamento estratégico, são eles:

- **Compromisso** - Com a satisfação das necessidades dos usuários e com os objetivos da Universidade
- **Qualidade** - Devemos buscar a excelência nas nossas ações e nos relacionamentos

- **Conformidade Legal** - Garantir o cumprimento das questões Legais no ambiente da UFRGS
- **Transparência** - Nas nossas ações e com os nossos públicos
- **Responsabilidade Social e Ética** - Devem permear as nossas ações e relações

O alinhamento com a missão, visão e princípios e dos colaboradores, são fundamentais e exigem uma visão harmonia e integrada de todos os objetivos estratégicos da organização. Como referido por Kich (2010), o fato de se ter a participação dos membros da organização no planejamento estratégico incentiva-se o dialogo, a participação e favorece a integração interna que foi apontada como fator crítico.

Neste sentido, a incorporação de competências pelos gestores é fundamental para a implantação de novas práticas de gestão que proporcione melhores processos com eficiência e eficácia.

4.2. Competências da Proplan

A partir do conceito de competência, fez-se a análise dos depoimentos transcritos dos gestores entrevistados com referência as dimensões organizacional e gerencial. Conforme referido, para este desenvolvimento foram entrevistados os principais diretores dos Departamentos que compõem a Proplan, pessoas estas com grande experiência em suas funções e na gestão universitária.

Os entrevistados foram questionados com intuito de se identificar as competências organizacionais da Proplan e as competências gerenciais necessárias para o cargo em que ocupam e as competências a se desenvolver frente aos novos desafios.

Quanto às competências organizacionais da Pró-reitoria, nas entrevistas o que foi mais citado como diferencial foi o conhecimento, este fruto de toda uma experiência adquirida ao longo dos tempos e do conhecimento técnico dos funcionários. Os depoimentos transcritos dos gestores evidenciam esse diferencial da Proplan:

- A Proplan detém muito conhecimento técnico. (GD3)
- Tem a responsabilidade de gerar todos os relatórios de gestão. O diferencial é o grande conhecimento técnico dos funcionários. (GD1)

- Normalmente quem assume uma posição de gestor são os funcionários antigos... Acredito que isso torne o preparo e a experiência o diferencial de nossa atuação. (GD5)
- O diferencial está no conhecimento, fruto do conhecimento técnico dos funcionários, que é baseado na experiência e conhecimento das normas e regras das atividades que executam. (GD6)

Quanto aos aspectos que favorecem esse diferencial da Proplan em relação as outras Pró-reitorias, os gestores citaram, na sua maioria, a qualidade técnica das pessoas, a experiência, o conhecimento na função, os conhecimentos legais, o comprometimento, a capacitação, o conhecimento da Universidade e a estrutura da Universidade. É visível que o diferencial se dá devido à experiência, juntamente com o conhecimento adquirido ao longo dos tempos, o qual leva a um maior entendimento do funcionamento da Universidade e a uma melhor ação.

Observou-se que os entrevistados mencionaram esses aspectos descritos acima como sendo da organização, mas são na verdade um conjunto de competências individuais que são exigidos de todos os funcionários. Isto é evidenciado por Ruas (2005) quando identifica que empresas denominam estas competências como organizacionais porque devem ser desenvolvidas por cada um dos funcionários.

Outro fator identificado nas entrevistas que pode ser considerada uma competência organizacional está ligada ao comprometimento dos funcionários, tanto nas suas atividades diárias como na busca por metas e objetivos propostos. Pode-se denominar de cultura de responsabilidade, pois todos os funcionários sabem que exercem uma atividade meio que é essencial para o bom funcionamento da Universidade por completo, isto é, no ensino, pesquisa e extensão.

Podemos sintetizar, então, as competências organizacionais nas respostas dos gestores como sendo cultura de responsabilidade e conhecimento técnico. Como aponta Ruas (2005), as competências organizacionais estão ligadas as questões estratégicas, podendo-se verificar o alinhamento dessas duas competências com os princípios, o compromisso, conformidade legal e responsabilidade social e ética, que norteiam o planejamento da Proplan.

4.3. Competências gerenciais

Com o intuito de identificar as competências que são necessárias para os gestores, questionou-se os setes diretores sobre as competências demandadas no dia-a-dia.

Na visão dos gestores, atualmente há uma grande demanda por soluções de problemas no cotidiano, em intermediar conflitos interno e externo, que consomem tempo que poderia ser dedicado ao planejamento e a novos projetos, visando antecipar-se aos problemas. Nesse sentido, relacionam-se abaixo as competências gerenciais requeridas para os gestores da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, na visão de seus gestores.

- Resolução de conflitos – saber administrar conflitos, gerir pessoas, dialogar e analisar situações.
- Solução de problemas – capacidade de negociação, análise de situações, saber dialogar e trocar informações.
- Conhecimento especialista – conhecer, estar capacitado e qualificado para o cargo de atuação.
- Planejamento – planejar ações futuras, prever demandas e problemas.

Estas competências colaboram com a questão da Função Gerencial referenciada por Ruas (2005), no qual enfatiza que as competências gerenciais são aquelas que colocam os projetos e planos da organização em prática. Podemos citar o planejamento como demanda dos gestores no desenvolvimento de novas ideias e novas maneiras de realizar os processos, para garantir atendimento dos projetos e dos objetivos estabelecidos.

As competências de resolução de conflitos e solução de problemas se relaciona ao que colocou Tosta (2012), quando sustenta a influencia que os gerentes têm sobre os funcionários, onde o modo como lidam com problemas, conflitos internos e dialogam ira determina o desempenho e a produtividade da equipe de trabalho.

4.4. Melhorias e Desenvolvimento de Competências

Neste tópico, após o levantamento das competências organizacionais e gerencias, se identifica as questões de competências a desenvolver indicadas nas respostas dos entrevistados.

Na percepção dos gestores, quanto a melhorias necessárias frente as novas diretrizes estratégicas, foram citadas pontos relevantes: modernização dos sistemas para agilizar

processos; buscar uma visão do futuro; pensar antes que as coisas aconteçam; focar na capacitação e desenvolvimento das pessoas; e melhorar a troca de informações internas, fazer com que a informação circule internamente e seja de conhecimento de todos.

Percebe-se nas respostas dos gestores que a questão de desenvolvimento de sistemas é um fator que pode determinar o sucesso dos novos planos e metas. A modernização dos processos está ligado diretamente a questão de agilidade e da burocracia, que hoje são as principais questões de qualidade no atendimento. E também a estrutura de tecnologia é citada para melhorar, facilitar a troca de informações que é apontada como um dos fatores críticos.

Em síntese, os gestores destacam como competências da organização a desenvolver, a gestão de processos passando pelo desenvolvimento de TI, a gestão da comunicação interna, e a gestão de pessoas focando na capacitação e no desenvolvimento de pessoas.

Quando questionados sobre quais competências gerenciais que precisarão ser desenvolvidas pensando-se naqueles que ocuparão o cargo de gestor, os entrevistados reforçam as competências que atualmente lhe são exigidas e indicam novas capacidades necessárias nos próximos anos frente as novas diretrizes estratégicas.

Entre as capacidades citadas pelos entrevistados está saber liderar equipes como um desafio na gestão de equipes e na retenção de talentos. Isso se deve a forma de seleção de pessoas no serviço público, que é por meio de concurso público, onde na maioria dos casos o candidato busca um cargo com maior salário. Então, o desafio é reter os talentos com incentivo a qualificação, motivando no dia-a-dia a novas práticas e na busca de resultados, como sintetiza a resposta do seguinte gestor.

O gestor deverá buscar sempre a capacitação, liderar a equipe propondo desafios e reter os talentos. Pois hoje se perde pessoas qualificadas e capacitadas por falta de atrativos na universidade. Então o gestor deve buscar outros meios para reter os talentos e liderar a equipe (GD3).

Outro ponto citado pelos respondentes relaciona-se a comunicação como fator a desenvolver para melhorar o relacionamento interno e as relações externas. O depoimento a seguir confirma esta afirmação: “deve desenvolver a questão da comunicação para melhorar o relacionamento entre as pessoas e as equipes, melhorando as relações interpessoais” (GD6).

Também como competência a desenvolver para os gestores foi levantada a questão de trabalhar por gestão de projetos visando atender as novas diretrizes estabelecidas pelo planejamento estratégico da Proplan, o qual propôs diversos projetos para os departamentos

que necessitam de acompanhamento e de um novo sistema para medir e acompanhar as metas e ações. O depoimento a seguir reflete esta nova realidade.

A intenção é trabalhar por projetos, onde os funcionários saberão o que estão fazendo e onde devem chegar e facilitar assim a cobrança de resultados. Para isto a liderança deve ser fundamental no incentivo e cobrança dos projetos. E para desenvolver esses projetos, se deve ter uma visão melhor de como trabalhar por projetos e gerenciar de forma adequada e com eficiência (GD5).

Para desenvolver estas competências, questionou-se nas entrevistas quanto ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o alcance dessas novas competências. Apresenta-se no quadro abaixo os conhecimentos, habilidades e atitudes a se desenvolver pelos gestores na visão dos entrevistados.

Conhecimento	Habilidade	Atitude
▪ Gestão de Pessoas	▪ Lidar com conflitos	▪ Visão estratégica
▪ Conhecimento especialista	▪ Saber ouvir	▪ Pensar o futuro
▪ Normas legais	▪ Dialogar	▪ Antecipar-se aos problemas
▪ Gestão pública	▪ Saber compartilhar	▪ Comprometimento
▪ Conhecer a Universidade	▪ Análise Crítica	▪ Iniciativa
▪ Gestão de projetos	▪ Liderar	▪ Ética
▪ Sistemas de Informação	▪ Motivar	▪ Foco no resultado
	▪ Integração	

Quadro 1: Conhecimentos, habilidades e atitudes a desenvolver pelos gestores.

Fonte: com base em entrevistas.

No quadro acima, verifica-se a ênfase dada ao conhecimento adquirido através da experiência, na necessidade de ter a habilidade de solucionar conflitos, e na atitude de comprometimento com os planos e metas. Nota-se pontos em comum com o que foi trazido por Fleury (2006), quando referencia sobre o processo de desenvolvimento que pode ser, entre outros, por conhecimento empírico desenvolvido pela experiência social e profissional, que foi tão enfatizada pelos entrevistados. Outro ponto relacionado ao que colocou Fleury (2006) está a aquisição de conhecimentos de forma reativa, onde a resolução de problemas faz parte do processo de formação de conhecimentos.

O quadro 2 sintetiza as competências organizacionais e as competências gerenciais a serem desenvolvidas pela Proplan e seus gestores para que seus objetivos traçados sejam atingidos.

Competências Organizacionais a Desenvolver	Competências Gerenciais a Desenvolver
▪ Gestão de processos	▪ Gestão de projetos
▪ Gestão da comunicação	▪ Comunicação
▪ Capacitação e desenvolvimento de pessoas	▪ Liderar equipes

Quadro 2: Competências a Desenvolver.

Fonte: com base em entrevistas.

Outro questionamento levantado nas entrevistas com os gestores foi em relação às mudanças ou quais melhorias se devem buscar frente às novas diretrizes. Novamente, entre as melhorias necessárias apontadas pelos gestores entrevistados apareceu comunicação, indicado por todos os gestores para melhorar a gestão de informações nas relações interna e externas do Proplan. Hoje a comunicação é apontada como muito fragmentada, causada pela falta de tempo e por inexistência de um canal para fazê-la, prejudicando a troca de informações, o diálogo e a circulação tanto da informação como de conhecimentos e planos entre os departamentos.

Na visão dos gestores também como melhorias foram citados o planejamento interno para prever e se antecipar as demandas e tornar os processos da Proplan mais eficientes. Ainda cabe destacar outros pontos citados na visão dos gestores como mudanças ou melhorias a serem feitas: na gestão de gastos, no desenvolvimento de lideranças e no trabalhar por gestão de projetos.

Constata-se a necessidade de desenvolvimento de novas competências e a manutenção de outras, de forma a permitir que a pró-reitoria seja, de fato, reconhecida como comprometida com a gestão de excelência e participe do desenvolvimento da Universidade.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

Frente aos novos desafios das organizações no campo da gestão, há um apelo pela identificação de competências e seu desenvolvimento como processo de adquirir novos conhecimentos. Na esfera pública não é diferente. Cada vez mais se exige processos eficientes e excelência no atendimento para concorrer com Universidades do mundo inteiro.

O presente estudo iniciou quando o autor participou da elaboração do Planejamento Estratégico da Proplan, surgindo o interesse em verificar quais as competências que sustentaria as metas, planos e objetivos propostos no planejamento. Então o objetivo geral do estudo se propunha a identificar as competências necessárias para sustentar o planejamento

estratégico, levantando três pontos principais. O primeiro objetivo foi identificar os pontos centrais definidos no Planejamento Estratégico para a pró-reitoria, onde foram mostrados a missão, visão e princípios que conduzem a gestão.

Assim também se chegou as competências organizacionais da Proplan na visão de sete gestores, sendo estas a cultura de responsabilidade e o conhecimento. Outro objetivo levantado se refere às competências gerenciais requeridas aos gestores, no qual se identificou a resolução de conflitos, solução de problemas, conhecimento especialista e planejamento como sendo as principais competências. Entende-se que os objetivos foram alcançados, pois os dados coletados no planejamento estratégico e as entrevistas possibilitaram a identificação de competências atuais e de competências a desenvolver.

Fica visível a relação entre o que foi definido no planejamento estratégico com as competências levantadas neste estudo. Em ambos os estudos está presente a premissa de compromisso com as demandas, visando a satisfação dos clientes e a qualidade nas ações buscando a excelência. Outro ponto presente são as ações estarem norteadas pelo cumprimento de questões legais, de responsabilidade e ética.

Pode-se comparar a relação entre o que foi levantado no planejamento estratégico como atributos a serem alcançados, com as competências e melhorias identificadas nas entrevistas. No quadro abaixo, tentou-se apresentar esta relação com as necessidades de melhorias: nível de excelência visando qualidade e menor prazo no atendimento das demandas; conformidade legal visando o correto atendimento de questões legais; racionalização dos processos eliminando retrabalhos; apoio ao desenvolvimento organizacional da Universidade; e flexibilidade como sendo a criação de novas soluções para as demandas não estruturadas e ou diferenciadas.

Atributos	Competências Organizacionais	Competências Gerenciais	Melhorias necessárias
Nível de Excelência	Cultura de Responsabilidade	Resolução de Conflitos	Comunicação
		Solução de Problemas	
Conformidade Legal	Conhecimento Técnico	Conhecimento especialista	Gestão de Gastos
Racionalização de processos		Planejamento	Planejamento Interno
Desenvolvimento Organizacional			Desenvolvimento de Lideranças
Flexibilidade			Trabalhar por gestão de projetos

Quadro 3: Comparativo das necessidades, competências e melhorias levantadas.

Fonte: com base em entrevistas e dados coletos.

Cabe destacar, que foi sinalizado nas entrevistas o desenvolvimento da gestão de pessoas como forma de sustento as competências organizacionais e gerenciais hoje existentes, e as necessárias a desenvolver, levantadas nesse estudo.

Diante deste contexto, e o que é referenciado por Tosta (2011), o gestor tem muita responsabilidade no desempenho da instituição, na contribuição estratégica, no seguimento as normas e procedimentos executados na universidade. Todo o seu conhecimento da instituição, sua habilidade de mover recursos e sua atitude frente aos desafios são fundamentais para a gestão eficiente e de excelência.

Esta pesquisa focou no levantamento das competências necessárias aos gestores e as competências organizacionais da Proplan, portanto, a pesquisa se limitou à Proplan utilizada como estudo de caso, não podendo generalizar os resultados a outros casos. Outra limitação desta pesquisa pode ser caracterizada por existirem poucas referencias sobre as competências organizacionais, competências gerenciais e desenvolvimento de competências de Universidades Federais.

Como recomendações de trabalhos futuros sugere-se expandir a análise de competências para os demais gestores, e abranger a análise a toda Universidade. Também como sugestão pode-se aprofundar sobre o tema de desenvolvimento de competências, verificar como se dará o alcance das novas competências exigidas aos gestores.

6 BIBLIOGRAFIA

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais - A Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. 2001. 320f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/1793>> Acesso em: 22 de fevereiro 2013.

BRASIL. **Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 20 março 2013.

CARLETTO, Balduir. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento das linhas de produção da indústria alimentícia: a visão dos seus gestores**. 2006. 127 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/36/Dissertacao.pdf>> Acesso em: 15 de junho 2013.

DUTRA, Joel Souza. Fleury, Maria Tereza Leme. Ruas, Roberto Lima. Sarsur, Amyra. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, c2008.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2011. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/downloads/pndp.pdf>> Acesso em: 31 janeiro 2013.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. O Processo do Planejamento Estratégico e a Cultura Organizacional das Instituições Públicas de Ensino Superior. In: **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, 2001, Salvador. Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0178.pdf> Acesso em: 31 de janeiro 2013.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Os Rumos do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior. In: **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, 2001, Salvador. Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf> Acesso em: 31 de janeiro 2013.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko; RUAS, Roberto. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas**. ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2578.pdf>> Acessado em 27 de fevereiro de 2013.

FLEURY, Afonso Carlos Correa. Fleury, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2006.

KICH, Juliane Ines Di Francesco. PEREIRA, M. F. ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Planejamento Estratégico em Universidades**. In: X Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul. Anais, 2010, Mar del Plata. Disponível em:< http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/184.pdf> Acessado em: 26 de fevereiro de 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PIRES, Alexandre Kali. [et al]. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: < <http://gestaopublica2011.blogspot.com.br/2012/01/gestao-por-competencias-em-organizacoes.html>> Acesso em: 05 de março de 2013.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TOSTA, H. T. ; DALMAU, Marcos Baptista Lopez ; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani ; TECCHIO, E. L. . **Gestores universitários**: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. Revista Gestão Universitária na América Latina, v. 5, p. 1, 2012. Disponível em:< <http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26145/5.39.pdf?sequence=1>> Acesso em: 31 de janeiro 2013.

TOSTA, Humberto Tonani. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2011. Disponível em: < <http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96019/295652.pdf?sequence=1>> Acesso em: 31 de janeiro 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.