

O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária

Michelle de Andrade Souza Diniz Salles

Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)

Beatriz Quiroz Villardi

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Mesmo sem receber capacitação específica como requisito para gerir, os gestores de instituições federais de educação superior (Ifes) vêm conduzindo sua atividade gerencial. Assim, indagou-se: que competências os gestores desenvolveram no decorrer de sua trajetória gerencial na Ifes? Para este trabalho, realizou-se uma pesquisa qualitativa interpretacionista e hermenêutica, cujos dados, coletados com 19 gestores por entrevista, foram analisados indutivamente, o que permitiu explicitar as competências que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial na Ifes: as competências gerenciais, as políticas e também as atitudes. A pesquisa permitiu, ainda, explicitar as capacidades interpessoais e intrapessoais que os gestores entrevistados valorizam em outros gestores da Ifes.

Palavras-chave: alta administração pública, competência técnica profissional, administração pública

El desarrollo de las competencias gerenciales en la práctica de los gestores en el contexto de una Ifes centenaria

Aunque no reciban capacitación específica para la gerencia, los gestores de instituciones de educación superior (Ifes) desarrollan actividades gerenciales; así se cuestiona ¿qué competencias los gestores han desarrollado en su trayectoria gerencial en las Ifes? Para este trabajo, fue realizada una investigación cualitativa hermenéutica interpretativa, cuyos datos de campo, recogidos con 19 gestores por entrevista, fueron analizados inductivamente, lo que permitió elucidar las competencias y las actitudes que los gestores creen haber desarrollado en el ejercicio de la actividad gerencial en Ifes. Entre ellas: las competencias

[Artigo recebido em 30 de março de 2015. Aprovado em 13 de outubro de 2016.]

gerenciales, políticas y actitudes. La investigación permitió, también, evidenciar las capacidades interpersonales e intrapersonales que los gestores entrevistados valoran en otros gerentes de las Ifes.

Palabras clave: alta administración pública, competencia técnica profesional, administración pública

Managerial competencies development through managers' practice in the context of a centennial higher education institution - HEI

Even without receiving specific managerial training at the federal higher education institutions (FHEI), managers have been accomplishing their managerial activity. Thus what were the competences that managers had developed throughout their managerial career at FHEI? A hermeneutic interpretivist qualitative research was carried out, and the field data collected with 19 managers interviews were analyzed inductively. The results explicated competencies and attitudes that managers believe they had developed during their management activity: managerial, politic ones as well as attitudes. The research also evidenced interpersonal and intrapersonal competencies that interviewees valued on other managers at the FHEI.

Keywords: high public administration, professional technical competence, public administration

Introdução

As múltiplas atividades do Estado, que vão desde a regulação da produção e mercado até o desenvolvimento social, bem como as constantes mudanças na sociedade brasileira vêm pressionando o setor público a melhorar seu desempenho, o que requer do gestor capacidade de ação (LONGO, 2003).

A capacidade de ação do gestor lhe permite lidar com a carga histórica da administração pública, que ainda apresenta reflexos nos processos de trabalho, na cultura e na estrutura das instituições públicas. Essa capacidade de ação do gestor envolve também lidar com a subjetividade dos servidores, com a própria subjetividade, e com disputas políticas e de poder (LONGO, 2003).

As instituições federais de ensino superior (Ifes) apresentam características peculiares em relação às demais instituições públicas, o que exige de seus gestores capacidades específicas, pois as Ifes apresentam múltiplas e complexas interações com o ambiente interno e externo. Quanto maior a complexidade das relações na universidade e à medida que a universidade se desenvolve e se relaciona com a comunidade externa a ela, maior o papel do gestor na integração desses ambientes (KERR, 1982).

As Ifes apresentam, ainda, caráter criador, descobridor e disseminador do conhecimento nelas produzido, englobando diversas correntes de pensamento associadas à identidade e estrutura da sociedade em que elas se inserem (ÉSTHER, 2010). Nas Ifes, compõem-se ambientes organizacionais permeados por intensos meandros políticos não encontrados em outras instituições e, ao mesmo tempo, apresenta-se alto rigor das rotinas e normas administrativas, mesmo quando essas rotinas são consideradas obsoletas (SARAIVA, 2002).

Essas características da universidade demandam dos gestores da Ifes um rol de competências gerenciais que incluem um conjunto de atributos, motivos, traços de caráter, conceitos de si mesmo, atitudes ou valores, habilidades e capacidades cognitivas e de conduta aplicados ao contexto organizacional em que se inserem (LONGO, 2003). No entanto, a maioria dos gestores de universidade não apresenta ou recebe capacitação específica para gerenciar quando ocupam cargos de gestão (GUIMARÃES, 2012). Mediante pesquisa numa universidade centenária, revelou-se que os gestores, mesmo sem a capacitação específica necessária para gerir, aprendem de maneira **informal vicária e experiencial na ação** ao longo de sua atividade gerencial e assim desenvolvem competências gerenciais necessárias ao desenvolvimento de suas atividades na Ifes (SALLES; VILLARDI, 2014).

Dadas as peculiaridades do ambiente das universidades, especificamente em uma Ifes centenária, apresenta-se o contexto a seguir para compreensão da situação-problema que desafiou seus gestores.

O contexto da educação superior e a situação problema na Ifes examinada

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) foi criada pelo Decreto nº 8.319, de 20 de outubro de 1910 (BRASIL, 1910), que criou a Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária (ESAMV). Quando de sua criação, a então ESAMV congregava a Escola Nacional de Medicina Veterinária, a de Agronomia e a de Química.

Entretanto, com a necessidade de elevar os níveis culturais da nação brasileira para inserir o Brasil no cenário internacional, na década de 1930, foi instituído o regime universitário, com vistas ao desenvolvimento de um ensino mais adequado à modernização do País. Ainda na década de 1930, escolas superiores e faculdades foram inseridas na nova estrutura universitária e deixaram de existir separadas. Por esse motivo, em 1943, as Escolas Nacionais de Medicina Veterinária e de Agronomia se uniram, constituindo a Universidade Rural denominada, desde 1967, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) incorporou a Escola Nacional de Química (OTRANTO, 2009).

Na década de 1950, o rápido desenvolvimento da indústria e da economia evidenciou deficiências da educação e ensino superior, provocando o movimento de modernização do ensino superior na década de 1960 (FAVERO, 2006). Tal movimento contou com a participação dos estudantes da UFRRJ, que sofrera uma redução orçamentária de 50% (OTRANTO, 2009). Assim, a reforma universitária proposta em 1968 pelo Ministério da Educação estabeleceu o sistema departamental em substituição ao sistema de cátedra. Pelo sistema departamental, substituiu-se a cátedra como unidade de ensino e pesquisa docente entregue, de forma vitalícia, ao catedrático, quem só se reportava ao conselho universitário e reitor, que também eram catedráticos. Na reforma universitária de 1968, instituiu-se o vestibular unificado, o ciclo básico, sistemas de créditos e a matrícula por disciplina, bem como a carreira do magistério e a pós-graduação (FAVERO, 2006), que foram necessariamente incorporados pela Ifes ao sistema departamental, que vigorou até 2013, embora tendo deixado de ser uma exigência legal desde a Lei nº 9394/96.

Nesse contexto, gerir a reforma universitária exigiu a inserção, na Ifes, de cursos das diversas áreas do saber humano, dentro de uma estrutura universitária que, à época, privilegiava o saber agrário, tendo em vista sua tradição de origem.

Então, inicia-se uma luta dos cursos de saber não agrário para se desenvolverem junto à Ifes, o que gerou constantes conflitos entre os gestores das unidades agrárias e não agrárias (OTRANTO, 2009). Em 1972, iniciou-se a primeira reforma administrativa da universidade, visando adequar o estatuto e regimento vigentes às realidades da reforma universitária e desenvolver a instituição, que, por ser

pequena, recebia volumes menores de recursos do Governo Federal. A reforma do estatuto da Ifes trouxe um incremento às atividades de extensão, igualando-as com o ensino e a pesquisa (OTRANTO, 2009).

Em 1992, no Governo Collor, foi proposta outra reforma administrativa do aparelho do Estado cuja referência foram os modelos de gestão privada, com ênfase na eficácia, tendo o objetivo de estabelecer critérios de desempenho e produtividade. Nessa reforma, as Ifes deveriam buscar recursos extraorçamentários por meio da integração com as empresas privadas, e, em não obtendo esses recursos extraorçamentários, seriam sustentadas com recursos reduzidos. Essa política seguida nos Governos Collor e Fernando Henrique Cardoso colaborou para o sucateamento da rede de universidades federais, devido à diminuição dos gastos com educação, o que gerou precarização das estruturas físicas e educacionais (PAULA, 2001).

Passados quinze anos, em 2007, no Governo Lula, por meio do Decreto nº 6.096/2007 (BRASIL, 2007), instituiu-se o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), mais uma proposta de expansão e reestruturação das Ifes estabelecendo como “meta global a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90% e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais para 18 alunos por professor ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano” (BRASIL, 2007, art. 1º, § 1º). O projeto de expansão deveria ser construído pela própria Ifes, sujeito às aprovações dos respectivos conselhos universitários. Entretanto, segundo Lugão e outros (2010), embora aderindo, existiu uma preocupação das instituições quanto ao aporte financeiro dado pelo Reuni, tendo em vista não ter sido dada garantia dos aportes financeiros acordados. Assim, a UFRRJ aderiu ao Reuni e ampliou sua oferta de cursos, gerando uma demanda por mais servidores técnicos e docentes e infraestrutura maior para o ensino, pesquisa e assistência estudantil.

Em abril de 2011, para adequar e gerenciar a realidade institucional multicampi na UFRRJ, novas alterações foram realizadas em seu estatuto e regimento. Assim, após amplo debate em plenárias públicas e depois de trinta e nove anos, foi aprovado pelo Conselho Universitário o novo Estatuto da UFRRJ, que implicou novas estruturas e fluxos de trabalho (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, 2011). Em 2013, a UFRRJ contava com quatro *campi* localizados nos municípios de Seropédica, Nova Iguaçu, Três Rios e Campos dos Goytacazes; contava com um quadro de 2.269 servidores concursados, dos quais 1.240 servidores técnicos e 1.029 docentes para atender cerca de 12.000 alunos distribuídos em 55 cursos de graduação (presencial e à distância), e 35 cursos de pós-graduação, 23 cursos de mestrado e 12 cursos de doutorado.

Desse modo, entre 2010 e 2013, houve um aumento de quase 50% no número de cursos e de alunos da comunidade acadêmica, o que aumentou a complexidade da gestão na Ifes, que também passou a receber um perfil diferente de discente pelo acesso ampliado do ensino superior à camada de estudantes da rede pública que demanda mais assistência estudantil para a sua manutenção nos cursos de graduação. Embora a Ifes seja a maior no Brasil em oferta de alojamentos e alimentação, foi fortemente impactada nesse processo de expansão dos serviços de ensino, pesquisa e extensão, considerando que a contrapartida em aumento de número de servidores foi insuficiente.

Internamente, a seleção de novos servidores para suprir os quadros das Ifes realiza-se por concurso público, como prevê a Lei nº 8112/90 (BRASIL, 1990). Mas o processo seletivo para técnicos-administrativos da UFRRJ dos últimos concursos realizados em 2012¹ para cargos de nível superior e para a carreira docente² não contemplava qualificação nem avaliação dos candidatos para o exercício de atividades gerenciais.

Já o processo de escolha do reitor, vice-reitor, pró-reitores e diretores de unidades acadêmicas, com mandato limitado a quatro anos permitida uma recondução, ocorre por eleição junto à comunidade acadêmica ou por indicação do reitor, entretanto, como prevê a Lei nº 9.192/1995 (BRASIL, 1995), é obrigatório que o gestor seja eleito ou escolhido dentre os docentes com título de doutor.

Destaca-se que nem a carreira de magistério superior, Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, nem a carreira de técnico-administrativo da educação, Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, contempla exigência de oferta de capacitação gerencial para quem assume esse cargo seja por eleição ou por indicação. Mesmo sem receber capacitação específica para gerir, os gestores vêm conduzindo suas atividades gerenciais. Assim, indagou-se: que competências os gestores desenvolveram no decorrer de sua trajetória gerencial na Ifes?

Objetivos, relevância e delimitação do estudo

Para responder a questão de pesquisa, estabeleceu-se como objetivo final: identificar as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores no exercício da atividade gerencial; bem como quatro objetivos intermediários: (1) levantar, no campo, por meio de entrevista com roteiro, as percepções dos gestores sobre atividade gerencial; (2) identificar, por meio de pesquisa documental, os processos de alocação que levaram, na prática, os servidores à carreira gerencial; (3) observar

¹ <http://www.ufrj.br/concursos/editais/Edital522012.pdf>

² <http://www.ufrj.br/concursos/edital16-2013.pdf>

o campo de atuação dos gestores; e (4) levantar as competências desenvolvidas pelos gestores, em sua própria perspectiva, para o exercício da função gerencial na UFRRJ.

O estudo atende uma demanda prática da UFRRJ, visto que a pesquisadora deste estudo, servidora da UFRRJ desde 2006, à época da pesquisa de campo, entre 2012 e 2013, atuava na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, e foi autorizada, pela Pró-Reitoria de Assuntos Administrativos, a conduzir a pesquisa no escopo da implantação de um sistema de Gestão de Pessoas por Competências que estava em andamento. Por isso, os resultados deste estudo podem subsidiar a elaboração de programas de desenvolvimento e capacitação gerencial fundamentados na gestão por competências adequados à realidade organizacional nessa Ifes. Os resultados da pesquisa também contribuem para o acervo de conhecimento científico sobre gestão universitária no ambiente das organizações públicas no Brasil, em especial as Ifes e suas estratégias de gestão por competências, apontando as limitações da implantação de ferramentas de gestão oriundas do setor privado.

O estudo se restringiu ao período de 2011 a 2013 na UFRRJ e ao seu subsistema de capacitação, não se aprofundando nos outros subsistemas, como os de recrutamento e seleção ou de avaliação de desempenho. A pesquisa abrangeu o seu quadro gerencial em exercício de mandato entre 2012 até fevereiro de 2013.

Este artigo foi estruturado em seis seções. Além da introdução, o contexto e objetivos do estudo, na terceira seção se apresenta a fundamentação teórica. Segue, na quarta seção, o percurso metodológico da pesquisa; na quinta, uma discussão dos resultados; e, por fim, conclusões e implicações práticas e teóricas do estudo.

Competências gerenciais no contexto da gestão pública

O impacto das mudanças advindas de um ambiente globalizado, das crises mundiais, do aumento da complexidade e da incerteza da economia, dos mercados e das sociedades vem exigindo novas formas de gerir as organizações pelo desenvolvimento de competências adequadas às demandas desse complexo contexto organizacional.

Dessa forma, aumenta o interesse das organizações em discutir novas práticas de trabalho que questionem aquelas baseadas apenas na qualificação do profissional, o cargo ou posto de trabalho, pois a sua rigidez não se coaduna com a flexibilidade e autonomia necessárias para os indivíduos responderem de forma mais rápida e eficaz as demandas do ambiente em que a organização está inserida (ZARIFIAN, 2003).

Abordando competência com base no conceito de “economia do saber” de Le Boterf (2003, p. 91), Ruas (2005) a considera uma capacidade composta por um

“stock” de conhecimentos e habilidades previamente desenvolvido, que, quando mobilizado e combinado, gera competências. Assim as capacidades só se tornariam competências quando de fato se aplicam em determinada situação e geram um resultado, que Dutra (2001) denomina como entrega.

As competências individuais e coletivas consideradas como capital social e capital humano, que, em geral, se manifestam a partir de relações informais, cultura e práticas de trabalho compartilhadas, sustentam as competências organizacionais que não existem por si sós (RETOUR *et al.* 2011). As competências coletivas desenvolvem-se pela: (a) emergência da cooperação e da sinergia entre as competências individuais; (b) construção e reconstrução pela interação dos membros antigos com os recém-chegados; (c) compreensão da organização como um sistema de competências coletivas; (d) representação compartilhada; (e) linguagem compartilhada; (f) desenvolvimento de uma memória coletiva; (g) cooperação entre membros para agir juntos e coproduzir competências; e (h) aprendizagem coletiva de experiências (RETOUR *et al.* , 2011).

A qualidade das competências coletivas reside na qualidade das combinações e articulações dos seus elementos constitutivos, que são a cooperação e a sinergia entre as competências dos indivíduos (LE BOTERF, 2003).

O estudo sobre **competências individuais** se desenvolveu em duas correntes, uma corrente anglo-saxã e outra corrente francesa (RUAS, 2005). A corrente anglo-saxã iniciou-se com os estudos de McClelland (1973), que relacionou o alto desempenho de um indivíduo não somente ao coeficiente de inteligência (QI), mas também a fatores sociais e de comportamento. Boyatzis (1982) buscou relacionar eficiência às competências que congregavam a combinação de habilidades cognitivas, intelectuais, intrapessoais e interpessoais, de maneira que gerasse resultado efetivo à organização. Os aspectos individuais são evidentes nas abordagens de McClelland e Boyatzis, e as competências individuais encontram-se atreladas ao conceito de cargo ou posto de trabalho. Nessa perspectiva, as competências consistem em um elenco de qualificações necessárias ao desempenho superior em determinada posição na organização.

Já na corrente francesa, o desenvolvimento de competências envolve mudanças na estrutura e no significado das práticas do trabalho, não apenas concernentes ao que constitui as competências, mas também à forma como são manifestas na organização. Nessa perspectiva, a noção de competência objetiva entender o processo de trabalho, e não somente o posto ocupado pelo profissional. Nesse contexto, a abordagem de competência é analisada por Zarifian (2001, 2003) sob três perspectivas:

- (a) Os eventos – situações não programadas que podem implicar em inovação e gerar retorno à organização exigindo competências além do posto de trabalho.

(b) A comunicação – pela qual se podem entender problemas e obrigações próprias e dos outros e que permite compartilhar saberes entre os envolvidos.

(c) O serviço – que modifica o estado, condições de atividade de outro humano denominado cliente-usuário.

Essas três perspectivas de análise desencadeiam mudanças no trabalho, permitindo que: as estruturas organizacionais assumam formas orgânicas, e se minimize a restrição de competências limitadas ao trabalho, ampliando-as e direcionando que nas organizações se pergunte para o porquê e não só para o como (ZARIFIAN, 2001).

Devido à complexidade do setor público, que advém da carga histórica da administração pública brasileira, da globalização, das desigualdades econômicas, da diversidade do País e de aspectos políticos que envolvem poder nas instituições públicas (ÉSTHER, 2010), os avanços da corrente francesa parecem mais apropriados para examinar o desenvolvimento de competências profissionais considerando não apenas o atendimento ao que se espera do cargo ou o resultado final de uma ação considerada competente, mas também incluindo a mobilização de competências aplicadas a contextos e situações específicos, reconhecendo as restrições e recursos da realidade de cada instituição.

No Brasil, Fleury e Fleury (2001, p.188) definem a competência individual como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Essa definição de competências associa o individual ao organizacional, admitindo uma perspectiva de autonomia do indivíduo, reconhecendo, porém, que uma ação competente se dá por meio de um processo que gera resultados tanto para a organização como para o próprio indivíduo.

Assim, agregando os conceitos de competência ao processo de gestão, a gestão competente implicaria desenvolver, agir e tornar tangíveis as competências gerenciais em resultados para a organização, e reconhecer esses resultados provenientes da mobilização dessas competências.

A necessidade de profissionalização na gestão de Ifes e desenvolvimento das competências gerenciais foi evidenciada por Pereira e Silva (2011), visto que o atual ambiente da ação gerencial de Ifes ampliou-se, englobando a sua interiorização, ampliação da oferta de cursos, aumento no investimento em infraestrutura e contratação de novos servidores. Coube ao gestor coordenar e propiciar, em suas equipes de servidores, o desenvolvimento das competências necessárias para obter maior qualidade, a resolução de problemas e a melhoria no desempenho e, no caso das universidades, melhora no uso dos recursos públicos e ampliação de seu papel social (PEREIRA; SILVA, 2011).

Devido à importância do gestor para as organizações, parece necessário entender as suas atividades gerenciais, tendo em vista que, mesmo que o gestor apresente as competências necessárias, essas requerem tempo para sua maturidade.

A maioria pensa a rotina do gestor como uma rotina racional pela qual o gestor pensa e planeja sistematicamente o futuro, coordena e supervisiona o cumprimento do planejado (MOTTA, 1991). No entanto, para Motta (1991), a realidade da atividade gerencial é permeada por ambiguidade e repleta de dilemas, o que a torna fragmentada e intermitente devido à intensa carga de trabalho, interrupções constantes e as diversas tarefas imprevistas que demandam decisões urgentes do gestor sobre a direção a tomar. E essas decisões, muitas vezes baseadas em informações incompletas e imperfeitas, geram alta incerteza e intensas dinâmicas de poder e coalizão nas organizações. As decisões do gestor sofrem interferência dos pares, dos subordinados e de seus superiores, do ambiente interno e externo da organização e das características inerentes a cada indivíduo.

Assim, as diferentes realidades das organizações exigem do gestor a capacidade de desenvolver competências gerenciais adequadas e integradas ao contexto para que ele possa gerar resultado para a organização (MOTTA, 1991).

Na esfera pública, faz-se distinção entre gestão e política, como se esses aspectos estivessem dissociados, quando, na verdade, estão integrados, e a função de gestor apresenta singularidades que começam antes da nomeação em si (LONGO, 2003). O autor defende um equilíbrio desses aspectos, explicando que a escolha de gestores somente por aspectos técnicos ou políticos prejudica a administração. Gestores escolhidos somente por interesse político podem trazer à tona mazelas tais como o patrimonialismo e o clientelismo; entretanto, quando as funções se tornam estritamente tecnicistas, incorre-se no erro de meramente se implementar normas e procedimentos (LONGO, 2003).

Quando os interesses em jogo correspondem a aspectos de curto prazo, existe uma tendência das organizações em escolher dirigentes políticos; e, quando existem aspectos da gestão que envolvem interesses de longo prazo, o dirigente é escolhido com base em critérios técnicos (GEDDES, 1994). Dessa forma, percebe-se que o gestor público pode apresentar diferentes perfis dependendo do contexto dentro da instituição. Entretanto, é importante que o gestor seja capaz de lidar com aspectos políticos e técnicos, o que torna essa atividade muito peculiar, demandando competências específicas.

Pacheco (2002) explica que as competências requeridas de um gestor público apresentam maior complexidade do que as requeridas de um gestor da iniciativa privada, pois na esfera pública a gama de atores envolvidos é maior, os interesses envolvidos são difusos e contraditórios e cabe ao gestor equilibrar esses interesses em prol do bem público.

Outras demandas da atividade gerencial no ambiente público são: a necessidade de construção de consensos em torno de suas propostas para que sejam de fato implementadas; atitudes e propostas de acordo com as regras e jurisprudência em vigor; e resultados difíceis de monitorar e de mensurar (PACHECO, 2002).

Outra competência gerencial é a competência do gestor como um “criador de valor público” (MOORE, 1995 *apud* LONGO, 2003, p.13). Essa competência está associada à satisfação do cidadão, que não se relaciona necessariamente com lucro. A criação de valor na área pública implica um esforço da gestão para desenvolver competências que permitam ao gestor atuar em três esferas inter-relacionadas: estratégica, entorno político e operacional, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Três esferas na criação de valor na gestão pública

Esfera	Aspecto de criação de valor
Gestão estratégica	Supõe que o dirigente reflita estrategicamente e produza ideias sobre como a organização, de qualquer escala, pode criar o máximo valor; considera alterar os pressupostos sobre os quais vem atuando, reformular a missão e inovar quando for necessário às circunstâncias.
Gestão do entorno político	Visa obter a legitimidade, as autorizações, o apoio, a colaboração e os recursos necessários, administrando suas relações com um grupo de atores, internos e externos, que constituem seu “entorno autorizante”, que é mais exigente no âmbito público do que no âmbito privado. Esse entorno inclui os seus superiores políticos, e também todos atores sobre os quais o dirigente não tem autoridade formal, tais como: outros dirigentes da própria organização ou de outras, grupos de interesse, cidadãos, meios de comunicação.
Gestão operacional	O dirigente deve buscar que a organização que dirige, composta pelo conjunto de meios e recursos sob sua autoridade formal, atue eficaz e eficientemente para alcançar os objetivos delineados e, além disso, deve assumir a responsabilidade pelos resultados alcançados.

Fonte: Elaboração própria com base em Longo (2003).

Definir esferas de criação de valor na gestão pública ajuda a desenvolver a atividade gerencial de maneira abrangente, pois contempla o ambiente interno e externo da instituição (LONGO, 2003). Entretanto, embora esse seja um modelo amplamente aceito, o autor admite que a eficiência de um gestor é determinada pelo contexto de atuação. Isto é, um mesmo gestor pode ter desempenhos diferentes em contextos diferentes.

A universidade não deve ser gerenciada como uma empresa comum, pois as características das universidades são singulares e vão além de aspectos meramente tecnicistas, como, por exemplo, a existência de diversos centros de poder que

envolvem a comunidade acadêmica, de um perfil de liberdade acadêmica que as universidades cultivam e que lhes proporciona autonomia no desenvolvimento do conhecimento (CUNHA, 1998).

Essas singularidades parecem demandar competências específicas, que diferem das demais instituições públicas, porque o ambiente nas instituições públicas apresenta particularidades, tais como os interesses envolvidos, atuação de diversos centros de poder e a política (KERR, 1982), o que demandaria competências técnicas para a gestão e também competências que permitam lidar com a construção social das instituições.

Em pesquisa realizada com oito Ifes mineiras, Ésther (2010) identificou as competências necessárias aos reitores de Ifes após compará-las com as que haviam sido identificadas nos gestores da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) por Amaral (2006).

As competências dos gestores de universidades examinadas por Ésther (2010) envolvem em grande parte aspectos políticos, enquanto o aspecto técnico e empresarial não foi considerado relevante pelos gestores. O autor percebeu, porém, a necessidade de desenvolver nesses gestores o entendimento de que universidades são organizações como as demais embora apresentem peculiaridades.

Percurso metodológico da pesquisa

Para este estudo realizou-se uma pesquisa qualitativa interpretacionista hermenêutica por se reconhecer a subjetividade envolvida no processo de pesquisa e do fenômeno sob estudo, buscando-se compreender processos, a rede de significados e visões compartilhadas dos aspectos subjetivos que compõem a realidade social das pessoas (VERGARA; CALDAS, 2005). Assim, se buscou, a partir do ponto de vista dos gestores, uma compreensão sobre as competências desenvolvidas para atuar no ambiente das Ifes. Optou-se por aprofundar na compreensão e comparação da subjetividade e dos significados situados no contexto social dos entrevistados da mesma organização.

Entre dezembro de 2012 e fevereiro de 2013, período em que foi validado o roteiro de entrevista e foram coletadas as entrevistas, o quadro dos gestores da UFRRJ, de acordo com dados extraídos do Sistema de Administração de Pessoal do Governo Federal (Siape), era composto por 272 gestores, assim distribuídos: 32 em nível estratégico, 56 em nível tático e 198 em nível operacional. Desses, foram intencionalmente selecionados como sujeitos da pesquisa 19 gestores. Dos gestores entrevistados, 15 atuavam em nível estratégico, sendo esses o Reitor, Chefe de Gabinete, Diretor do Instituto de Agronomia, Diretor do Instituto de Ciências Exatas, Diretor do Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Diretor do

Instituto de Florestas, Diretor do Instituto de Tecnologia, Diretor do Instituto de Veterinária, Diretor do Instituto de Zootecnia, Diretor do Campus de Três Rios, Pró-Reitor de Assuntos Administrativos, Pró-Reitor de Assuntos Financeiros, Pró-Reitor de Graduação, Pró-Reitor de Assuntos Estudantis, Coordenador de Planejamento. Foram entrevistados, ainda, quatro gestores de nível tático de grande relevância para a administração geral da UFRRJ, sendo esses o Diretor do Departamento de Pessoal, do Departamento de Contabilidade e Finanças, da Biblioteca Central e o Coordenador de Informática.

Esses gestores propositalmente escolhidos atuavam em nível estratégico impactando o nível tático e operacional, e também participavam dos conselhos superiores que, de forma institucional, definem as estratégias da instituição. Por isso, não foram incluídos na pesquisa gestores das unidades organizacionais subordinadas às unidades entrevistadas.

Os depoimentos dos 19 gestores foram coletados por meio de roteiro semiestruturado com 23 questões³.

Para interpretar cada transcrição de entrevista, utilizou-se a hermenêutica com abordagem indutiva. A hermenêutica “preocupa-se em compreender e interpretar

³ Questões do roteiro de entrevistas: (1) Em sua opinião, que aspectos foram levados em consideração quando você foi escolhido para ser gestor na UFRRJ? (2) Em sua experiência, qual é a diferença entre o trabalho de um servidor público que não exerce cargo de gestor e um que exerce como gestor? (3) Ao longo de sua trajetória profissional, como aprendeu a realizar o trabalho de um gestor? (4) Quais foram os maiores desafios que você enfrentou como gestor público? Como superou esses desafios? (5) Conte uma situação em que se sentiu exercendo a função de gestor? Como foi essa experiência? (6) No decorrer de sua trajetória profissional, que capacidades de gestão considera ter desenvolvido como gestor? E como as aplica no dia a dia? (7) O que leva você a respeitar um gestor? Dê um exemplo e explique por que o respeita. (8) Além das características desse gestor, que outras características considera necessárias para que um gestor da UFRRJ alcance resultados com a própria equipe? Cite um exemplo de situações em que exerce tais capacidades. Conte uma situação mais significativa para você. (9) Quais mudanças teve de implementar na lfes ou no seu setor? Como identificou a necessidade de realizar essa mudança? E como ela ocorreu? (10) Quais foram as maiores dificuldades que encontrou no processo dessa mudança? Como as superou? Chegou ao resultado desejado? (11) Que formas de solucionar desafios mais utiliza em seu dia a dia? Utiliza outras formas de solucionar problemas? Quando? (12) Como a experiência de superar desafios contribuiu para a sua atual prática/atuação como gestor? (13) Nesse processo de mudança, sentiu falta de alguma preparação específica? Qual? Como fez para suprir essa carência? Como a preparação buscada por você contribuiu para superar os desafios? (14) Que capacidades de gestão julga ainda necessário desenvolver para você gerenciar? (15) Como tem procurado desenvolver-se como gestor? (16) De acordo com sua experiência, que dificuldades ainda existem para um servidor se desenvolver como gestor na UFRRJ? (17) De que forma você aprende melhor a ser gestor? (18) Como consegue pôr em prática o que aprendeu? (19) Com base em sua própria experiência, quais sugestões dá para desenvolver o aprendizado dos gestores na UFRRJ? Pela sua experiência, como deveria ser essa atividade? (20) Já participou de programas de desenvolvimento gerencial? O que te levou a participar? Que avaliação faz dele(s)? Se não participou, por que não? (21) O que lhe desanima a participar deles? (22) Como seria mais útil um programa específico para os gestores da UFRRJ? (23) Em qual programa que você conheça para desenvolvimento gerencial gostaria de participar?

os produtos da mente humana, que constroem o mundo social e cultural, o que destaca a importância do contexto no processo de análise” (VERGARA; CALDAS, 2005, p. 68).

A análise qualitativa indutiva proposta por Thomas (2006) busca identificar assuntos dominantes e seus múltiplos significados evidentes nos textos e criar categorias a partir de frases literais ou significados em segmentos de texto específicos, em cinco passos:

- 1º) criar um rótulo da categoria por meio de frase ou palavra que represente seu significado;
- 2º) descrever a categoria criada pelas suas características-chave, abrangência e diferença;
- 3º) associar textos ou dados à categoria ilustrando com trechos codificados;
- 4º) apontar conexões entre as categorias que apresentem vínculos, relações, tais como: redes, hierarquia de categorias, ou sequência causal;
- 5º) elaborar um modelo de apresentação das categorias por meio de quadros apresentados, por exemplo, mediante rede causal apontando como uma categoria provoca alterações em outra.

Esse processo de análise permitiu reduzir os depoimentos em suas ideias centrais; identificar características-chave no processo de aprender e sua abrangência; distinguir entre as categorias representativas das competências de cada gestor individualmente para depois compará-las coletivamente; compreender aspectos subjetivos presentes nos processos pelos quais os gestores desenvolveram suas competências em sua prática gerencial cotidiana na UFRRJ.

Resultados: perfil e competências dos gestores desenvolvidas no exercício da atividade gerencial

Para compreensão do contexto, foi elaborado o perfil dos 19 gestores entrevistados da Ifes. Os cargos ocupados pelos gestores à época eram 5 chefes técnico-administrativos (CT), 8 diretores de instituto (DIP), 4 pró-reitores (PP), 1 assessor (RP) e o Reitor (RAM). A **idade** dos gestores varia entre 28 e 65 anos, e o **tempo de trabalho no setor público** varia entre três e 40 anos. Evidenciou-se uma grande amplitude no que se refere à idade e ao tempo de serviço público, mas, quando se verifica a média, os gestores do sexo masculino apresentam uma média de 25 anos no serviço público e os gestores do sexo feminino 22 anos, e a média de idade dos gestores do sexo feminino é de 57 anos e dos gestores do sexo masculino é de 54 anos. A média de idade dos gestores é de 54 anos. Observou-se que, pela média de idade, os gestores do sexo feminino entrevistados já poderiam

ter se aposentado e não o fizeram, enquanto, para os gestores do sexo masculino, faltavam em média seis anos para se aposentarem.

No que se refere ao tempo de trabalho junto à Ifes, os gestores do sexo masculino apresentam uma média de 25 anos de casa e os gestores do sexo feminino, 22 anos.

A gestão na Ifes mostra-se predominantemente masculina, tendo como referência a amostra dos gestores entrevistados, que são 14 do sexo masculino e 5 do sexo feminino. Dos 19 gestores, 8 vivenciaram, como servidores públicos, o período da expansão das universidades na década de 1960 e 1970 pesquisada por Losekann e Saldanha (2007).

Quatorze dos 19 entrevistados vivenciaram a época do Governo Collor e o processo de privatização e enxugamento da máquina pública apontado por Martins (1997). E 17 desses gestores viram a Ifes exposta a conceitos e ideologias da iniciativa privada de gestão no Governo de Fernando Henrique Cardoso. Em 2013, todos os gestores vivenciavam as mudanças do Reuni (BRASIL, 2007); exigências, relatadas por Pereira e Silva (2011), de ampliação de sua função social; e pressão por maior eficiência, eficácia e efetividade das práticas de trabalho e no uso dos recursos públicos.

Esses gestores vivenciaram mudanças substanciais como servidores, o que lhes permitiu fazer uma avaliação contextualizada com o ambiente político, conforme ilustra o extrato:

O serviço público, ele ficou muito tempo, ele sofreu um baque por conta das contratações, até mesmo pela dinâmica que o governo colocou nos seus projetos para o serviço público, que fez que o servidor público se desmotivasse não só pela falta da capacitação, mas muito mais pela questão da remuneração, você vê que as greves são longas, extensivas e há uma grande luta entre quem governa e com quem está contratado para fazer com que o serviço público funcione. Então, essa desatenção que o governo deixou, efetivamente, não deixou acontecer normalmente, fez com que esse desgaste se tornasse muito grande e essa recuperação, ela tá sendo feita gradativamente, mas de uma forma muito lenta; que se diga os programas que o governo tem lançado pra tentar motivar, capacitar o servidor, mas não criou uma fórmula (DIP7).

O **tempo de exercício no cargo** de gestor na própria Ifes varia entre três e 40 anos. Um dos gestores tem experiência de 40 anos ocupando chefias somente nessa instituição pública, os cinco gestores do sexo feminino apresentaram uma média de seis anos de chefia, e os 13 gestores do sexo masculino apresentaram cinco anos em média.

Dos 15 entrevistados no nível estratégico, 11 tinham **experiência anterior** em gestão de instituições públicas; dois, em instituições públicas e privadas; e outros

2 gestores sem experiência anterior em gestão. Dos quatro entrevistados em nível tático, três tinham experiência prévia de gestão de empresas privadas, o que os levou a fazer críticas à morosidade dos processos e formas de gerir pessoas no setor público.

Evidenciou-se, ainda, com base no perfil dos entrevistados, que o nível estratégico da UFRRJ é predominantemente composto por docentes, com experiência anterior em gestão no serviço público, mas nenhum recebera, nessa Ifes, formação gerencial prévia para ocupar o cargo. Entretanto, embora não apresentem formação para a gestão, o tempo de experiência no serviço público e na UFRRJ parece ter conferido conhecimento das práticas adotadas nessa esfera e de sua interface subjetiva que dificilmente poderia ser repassada por meio de cursos de formação.

Os gestores da Ifes reconhecem que a experiência acadêmica e na gestão, bem como as competências identificadas no dia a dia do gestor foram levadas em consideração quando foram escolhidos para gerenciar, além da influência política que envolve a escolha do gestor, as atitudes no trabalho e a relação com os colegas.

Observou-se que, mesmo os gestores sendo escolhidos em virtude de suas competências, essas competências foram avaliadas subjetivamente por aqueles que os escolheram para ocupar a função gerencial, conforme exemplo apresentado no extrato abaixo.

Olha, eu fui mais é indicado do que procurar ser gestor, não imaginava que ia ser Diretor do Instituto de Floresta. Mas teve apoio dos colegas e por reconhecer algumas propriedades que eu tinha boas, né? Pra ser o gestor do instituto. [...] É eu quando fui chefe também fui chefe porque um amigo meu foi lá em casa...olha...e falou assim: como tua casa é tão organizada, tudo arrumadinho, tudo limpinho, não tem nada fora assim... olha... aham... olha, você vai ser bom gestor é e aí eu fui (DIP2, linhas 2-8).

Dos 19 gestores entrevistados, 16 gestores relataram nunca terem participado de programa de desenvolvimento gerencial. Assim, parece não ter sido a expectativa dos 16 gestores antes de sua nomeação para a gestão a necessidade de capacidade gerencial bem como a necessidade de conciliar as diferenças da comunidade acadêmica na universidade. Losekann e Saldanha (2007), em seus estudos, já haviam identificado que o ambiente universitário congrega diferentes correntes de pensamento e ideologias e que os gestores precisam saber lidar com essas particularidades.

A necessidade de tomar decisões, bem como o tempo no serviço público, o tempo na organização, a subjetividade inerente à atividade de gestão, a relação de afetividade que os gestores revelam ter com a Ifes – tendo em vista que a relação entre os gestores e a Ifes vai além da atividade profissional, pois 12 gestores apresentam a conclusão de

alguma formação acadêmica na Ifes ou constituíram família dentro desse ambiente – permitiram que esses gestores desenvolvessem competências e atitudes em seu contexto de atuação, conforme recomenda Zarifian (2003).

Ainda no contexto de atuação dos gestores, as relações informais e a troca de experiências entre gestores, pela necessidade de tomar decisões, permitiram que eles reconhecessem e valorizassem capacidades interpessoais e intrapessoais reveladas por outros gestores, por considerarem essas capacidades necessárias ao contexto da instituição ou mesmo porque acreditavam fazer falta a eles próprios. Essas relações informais e essa troca de experiências revelam um potencial para o desenvolvimento de competências, conforme apontara Retour e outros (2011). O reconhecimento de competências de outros gestores por parte dos gestores entrevistados permitiu validar as competências e atitudes desenvolvidas pelos entrevistados, pois, como ressaltaram Fleury e Fleury (2001), é necessário haver reconhecimento das competências pelos que atuam junto com eles.

O Quadro 2 apresenta o grupo de **competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial** e o grupo de **capacidades valorizadas em outros gestores**. Ao lado de cada categoria de 2ª ordem, foi apresentado algum trecho de depoimento dos gestores para efeitos de ilustração do significado da categoria.

A categoria que compreende as **competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial: as competências gerenciais** consiste no grupo de competências que permitem ao gestor planejar, organizar, desenvolver, controlar suas atividades e lidar com situações de mudança e imprevisibilidade. As **competências políticas** referem-se à capacidade de articulação, diálogo e negociação; à capacidade para realizar parcerias externas à Ifes para suprir as necessidades da unidade no que se refere a recursos e troca de experiências; para lidar com a cultura organizacional; e dar visibilidade às suas ações. As **atitudes** são concernentes a comportamentos desenvolvidos na atividade gerencial, mas que não estão, ainda, vinculadas a nenhuma competência específica.

Mesmo tendo desenvolvido competências no exercício da atividade gerencial, os gestores revelaram que ainda existe dificuldade para desenvolver a gestão de Ifes.

Num universo de acadêmicos é difícil você enxergar ééé o lado de uma arte administrativa do gestor, porque mesmo que ele se esforce muito, muito pra ser um bom gestor (DIP2, linhas 471-473).

Na categoria que compreende as **capacidades valorizadas em outros gestores**, as **capacidades interpessoais** percebidas no campo são capacidades geradas a partir da interação do gestor com o ambiente, com o meio externo a esse gestor e suas relações junto a outras pessoas.

Quadro 2 – Competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial / Capacidades valorizadas em outros gestores

Categories	Categories (1ª ordem)	Categories (2ª ordem)	Extratos dos depoimentos dos gestores
Competências e atitudes que os gestores acreditam ter desenvolvido no exercício da atividade gerencial	Competências gerenciais	Gerir processos de trabalho, comunicando-os e proporcionando ambiente adequado	"Então, nós estamos remapeando todos os nossos processos... construindo a nossa carta de serviço... né, com serviço que realmente atende a instituição... Alguns serviços estão sendo descontinuados... que... não tem demanda... né, e novos serviços estão aparecendo pra atender novas demandas... Então, esse trabalho de conhecer a unidade, conhecer seus processos e o que a unidade é capaz de fazer é o que a gente tá fazendo agora" (CT1) .
		Planejar	"Nós criamos um grupo, dois grupos de trabalho, um grupo coordenador e um grupo executivo, que tá fazendo um plano... um planejamento da área do instituto pra que a gente comece a nortear, até mesmo pela infraestrutura que nós temos hoje, um futuro de médio e longo prazo, né" (DIP7) .
		Gerir situações imprevistas e mudanças com criatividade	"Não tem quadro negro? Pinta a parede. Tá bom, professor, a parede pintada, tá ótimo. Então pinta a parede. Estamos comprando tinta pra pintar a parede, entendeu! Então você tem que usar muita criatividade no serviço público" (DIP6) .
		Fomentar o uso sustentável dos recursos	"Tô tentando resolver agora é o problema, né, dos descartáveis. Ano passado, eu gastei setenta mil copos plásticos, por conta dos bebedouros. Esse ano que já tive uma outra ideia, vou ver se janeiro, agora, consigo botar em prática, que é adquirir essas canecas de acrílico resistentes, que não quebram com facilidade" (DIP7) .
		Gerir relações interpessoais	"Chegar, conversar, trabalho de formiguinha, todo dia, trocar umas ideias, é... fazer planejamento junto... e... Mas o processo foi crescendo porque no início eu nem tinha nem muito meio de... as pessoas eram muito bravas" (PP4) .

Categories	Categories (1ª ordem)	Categories (2ª ordem)	Extratos dos depoimentos dos gestores
	Competências políticas	Estabelecer parcerias externas à Ifes	"Acho que uma das mudanças é a gente não depender exclusivamente de recursos aqui da universidade, por saber que os recursos aqui nem sempre atendem as demandas da gente, então é saber procurar fora como eu já falei antes com outros grupos"(DIP1) .
		Dar visibilidade às atividades realizadas	"Nós temos um evento aqui chamado projeto do XX, seminário do XX, isso não tem em lugar nenhum. Todos os trabalhos que são feitos aqui são apresentados. É uma prestação de contas de todo o trabalho dos professores" (DIP2) .
		Lidar com a cultura organizacional	"[...] departamento que olha o servidor com outros olhos então esse foi o desafio que eu acho que... que eu consegui pelo menos eu numa parcela de mudança.. E aí disse... Como é cultural demora bastante tempo"(PP3) .
		Ouvir e dialogar	"Eu adoro conversar e ouvir as pessoas, né?"(DIP3)
	Atitudes	Resiliência	"Eu não consigo ver grandes desafios não, porque eu sou um cara muito otimista, né? Eu não eu... não eu não somatizo coisas ruins, apesar das coisas ruins, eu transformo em questão de minutos em coisas boas eu não me lembro de ter tido maus momentos não" (PP3)
		Dedicação pela instituição	" Logo na porta da frente escutei o barulho batendo uma uma marretinha... Aí eu vi o cara numa escada quebrando aaa, placa de azulejo... Aquela placa do sapo que tem na entrada ali, eu gritei de lá: "Para!" Porque eles já tinham tirado todas as placas... Faltava só aquela placa... É, quem for lá hoje vai ver que os dois azulejos da base, eles foram repostos porque foi onde ele quebrou e eu mandei ele parar naquela hora então a minha vida aqui era muito ligada a coisas do dia a dia, aaa, a placa de azulejo, né?" (RAM1)
		Inquietação e a busca pela melhoria contínua	"Eu acho que ele sempre tem uma barreira a superar, uma coisa a conquistar. [...] Eu fico pensando o tempo todo, o que eu vou fazer, como eu vou fazer lá, fico preocupado com a rua que vai lá que é ermo. Eu tento dinamizar tudo isso, mas isso é muito importante, isso não acaba nunca" (DIP2) .
		Espírito crítico	"[...] um exemplo, tá, da questão do espírito crítico" (CT3) .
		Obediência à hierarquia	" Então já aí a hierarquia tá acima de tudo, pra mim entendo que o meu chefe pode tá errado, o que eu vou discordar desde sempre, vou discordar dele em qualquer momento vou discordar dele, mas jamais vou desrespeitá-lo" (CT4) .

Categories	Categories (1ª ordem)	Categories (2ª ordem)	Extratos dos depoimentos dos gestores
Capacidades valorizadas em outros gestores	Capacidades interpessoais valorizadas em outros gestores	Planejar	"[...] que eu acho que é importante principalmente no que se tange a planejamento a longo prazo. Né, é uma questão de ter a visão de que... você não vai conseguir o resultado de um projeto ambicioso num período curto de tempo (CT1) .
		Gerir processos de trabalho e recursos	"[...] tá sempre antenadôné, buscando o andamento de cada coisa, mesmo que não seja dele a responsabilidade direta mas fazer o acompanhamento das coisas que os subalternos teriam que fazer"(DIP1) .
		Articular-se junto à Ifes e outras instâncias do governo	"Se tivesse só a grana pra resolver o problema não daria jeito, a gente precisa que o Governo Federal, municipal, estadual estejam alinhados, a política de governo de gestão esteja alinhada com a política da universidade..."(DIP7) .
		Gerir pessoas com liderança	"A forma humana que essa pessoa tem de... de encarar situações e... dar os encaminhamentos, que lhe são. que chegam para ser resolvi dos" (CT5) .
		Gerir situações imprevistas e mudanças	"Isso aí é muito importante, quando você vem... é... esses problemas aparecem até você... chegam até você, obviamente que rapidamente você tem que procurar resolver... você não pode debruçar, ficar. Não, as pessoas querem resposta rápida. Um garoto desse que perdequase toda a tese não tem muito o que esperar" (DIP3) .
		Atuar com espírito público	" É entrar no serviço público ... eu... é muito difícil, é... e não pode esquecer que nós temos um salário todo mês[...] até o dia 2 ele tá impecável na minha conta, então eu cumpro as minhas 40 horas com dedicação exclusiva e cumpro mesmo, entendeu?" (RP1)
		Atuar democraticamente com transparência e confiabilidade	"Ele é uma das pessoas mais democráticas que eu conheçona minha vida e dentro desta universidade..." (RAM1) .

Categorias	Categorias (1ª ordem)	Categorias (2ª ordem)	Extratos dos depoimentos dos gestores
	Capacidades intrapessoais valorizadas em outros gestores	Ser aberto	"[...] ser aberto"(DIP2) .
		Mostrar amor pela instituição	"Apaixonado pela Instituição que foi formado. Né?" (DIP8)
		Atuar em diversas tarefas	"De tá prestando atenção numa coisa e fazendo uma outra e acho que ele... Consegue, não sei se isso é uma admiração, mas eu percebo muito isso assim nele, né?" (CT2)
		Aprender	"[...] humildade pra aprender"(CT1) .
		Atuar com resiliência	"Enquanto eu estiver aqui, é esse caminho que eu vou seguir. Então é uma coisa que eu admiro muito, porque as pessoas às vezes desistem no meio do caminho, ou lá pelas tantas[...] deixa correr do jeito que tá [...] e essa pessoa não. Ela segura ali, diz não, não vai ficar do jeito que estava, mas vai mudar" (DIP6) .

Fonte: Elaboração própria com base dos dados de campo.

As **capacidades intrapessoais** foram geradas a partir de um movimento interno que permite ao gestor ir à diante na atividade gerencial.

Conclusões e implicações do estudo

Os resultados deste estudo permitiram identificar as competências desenvolvidas pelos gestores no desempenho de suas funções gerenciais no contexto organizacional da Ifes.

Nesta pesquisa percebeu-se que, embora a influência política seja importante para a escolha do gestor, a experiência acadêmica e na gestão são observadas como competências, juntamente com as competências identificadas no dia a dia na gestão.

Embora a maioria dos gestores não tenha participado de cursos de capacitação gerencial, a experiência como servidores públicos e na prática gerencial permitiu que os gestores desenvolvessem competências para a gestão da Ifes.

Percebe-se que, mesmo que a realidade da atividade gerencial seja intensa, com interrupções e imprevisível, para traçar um rumo que norteasse suas atividades e que permitisse acompanhar o desenvolvimento da unidade, os gestores desenvolveram competências que sistematizam suas atividades, tais como as competências de planejamento e gestão de processos de trabalho e de comunicação.

Entretanto, percebe-se que as competências e atitudes sociais e políticas, denominadas interpessoais, e as competências que envolvem aspectos intrínsecos

do gestor, denominadas intrapessoais, desenvolvidas na prática gerencial, preponderam em relação às competências técnicas.

Entre as atitudes apontadas pelos gestores estão: espírito crítico, gerir situações imprevistas e mudanças com criatividade, atuar ao mesmo tempo em diversas tarefas, resiliência e inquietação pela melhoria contínua. Essas revelam que, mesmo estando inseridos em uma realidade caótica, precária em virtude da falta de recursos, com entraves processuais apresentados pelo contexto das instituições públicas e barreiras políticas, os gestores desenvolveram competências intrapessoais para superá-la.

Percebeu-se que um fator importante para o desenvolvimento dessas competências é a atitude de pertencimento e de responsabilidade revelada na dedicação e amor que o gestor tem pela instituição, o que reforça a importância do contexto, condições de trabalho, relações sociais.

Quanto às competências interpessoais, os gestores perceberam a necessidade de ter capacidade de atuar na universidade:

- internamente, considerando que, por ser uma instituição com perfil político, criador e disseminador do conhecimento congregando diversas correntes de pensamento, havia necessidade de atuar democraticamente, ouvindo as pessoas, gerindo pessoas por meio de consensos, mas com liderança, com habilidade de transitar dentro da cultura da instituição; e
- externamente, estabelecendo parcerias tanto no âmbito privado quanto nas três esferas de poder. Para os gestores essas parcerias são importantes para angariar recursos financeiros, para fortalecer a pesquisa, a infraestrutura e o papel da universidade na sociedade.

Embora na literatura sobre gestão se aponte a necessidade de se desenvolverem estruturas organizacionais mais flexíveis nas instituições, ainda se encontra resistência neste ambiente universitário, tendo em vista o valor dado à estrutura hierárquica verticalizada.

Percebeu-se que as competências gerenciais, competências políticas e atitudes desenvolvidas na prática das atividades gerenciais apresentam-se em maior ou menor grau junto aos gestores, revelando a necessidade de uma capacitação gerencial que permita elevar o nível de maturidade dessas competências, bem como desenvolver as competências que ainda não foram manifestas nos gestores, denominadas por um deles como a “arte de administrar”, que se refere às competências técnicas.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se avançar esta pesquisa nos seguintes sentidos:

- (a) incrementar com observação participante para identificar práticas de gestão, aprofundar sobre contexto e realidade gerencial e identificar o grau de maturidade das competências desenvolvidas;
- (b) identificar como as abordagens gerenciais praticadas na iniciativa privada podem colaborar ou prejudicar a gestão no setor público, considerando a importância da relação com a comunidade do entorno, a formação dos discentes e o compromisso da pesquisa para o desenvolvimento regional e nacional;
- (c) realizar pesquisa quantitativa para identificar junto aos gestores da Ifes o grau de importância, por níveis gerenciais da Ifes, das competências e atitudes no exercício da atividade gerencial, das capacidades valorizadas em outros gestores, reveladas nesta pesquisa.

Referências bibliográficas

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público – RSP*, Brasília, v.57, n.4, p. 549-563, out/dez 2006.

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley, 1982.

BRASIL. *Lei nº 7.596*, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7596.htm. acessado em 29/4/13.

_____. *Lei nº 8112*, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 29/4/13.

_____. *Lei nº 9.192*, de 21 de dezembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28/11/1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9192.htm>. Acesso em: 05/5/13.

_____. *Lei nº 11.091*, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 15/02/2014.

_____. *Decreto nº 8.319*, de 20 de outubro de 1990. Cria o Ensino Agrônômico e aprova o respectivo regulamento. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=58189>>. Acesso em: 22/04/2012.

_____. *Decreto nº 6.096*, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais-REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 22/4/12.

DURAND, T. L'Alchimie de La Compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 160, p. 261-292, 2006.

DUTRA, J. S. (org). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

CUNHA, L. A. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, Sorocaba, v.3, n.2, p.7-21, jun. 1998.

ÉSTHER, A. B. Competências de reitores: a visão dos gestores de universidades federais localizadas em Minas Gerais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010, Mar del Plata. *Anais...* Mar del Plata: 2010. p. 1-17.

FAVERO, M. L. A. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. *Revista Educar*, Editora UFPR, Curitiba, n.28, p.17-36, 2006.

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

GEDDES, B. *Politician's dilemma: building State capacity in Latin América*. Berkley: University of California Press, 1994.

GUIMARÃES, J. C. Gestão em Ifes: as razões que determinam o doutor como gestor: uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO – ENAPG, 5., 2012, Salvador. *Anais...* Salvador: 2012. p. 1-16.

KERR, C. *Os usos da universidade*. Fortaleza: Edições UFC, 1982.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. *Revista do Serviço Público - RSP*, Brasília, v. 54, n. 2, p. 7-33, abr./jun. 2003.

LOSEKANN, V. L.; SALDANHA, J. M. L. A universidade federal inserida num contexto globalizado de reformas e inovações do Estado contemporâneo. *Revista Sociais e Humanas*, Santa Maria, v. 20, p.83-102, set. 2007. Edição especial.

LUGÃO, R. G. *et al.* Reforma Universitária no Brasil: uma análise dos documentos oficiais e da produção científica sobre o Reuni - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010, Mar del Plata. *Anais...* Mar del Plata: 2010. p. 1-15.

MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. *Revista do Serviço Público - RSP*, Brasília, v.48, n.1 p.42-78, jan/abr. 1997.

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist Review*, v.28, p.1-14, 1973.

- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- OTRANTO, C. R. *Autonomia universitária no Brasil: dádiva ou construção coletiva? O caso da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro*. Seropédica, RJ: EDUR, 2009.
- PACHECO, R. S. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. *Anais...* Lisboa: 2002. p. 1-20.
- PAULA, M. DE F. C. de. A inserção da universidade na lógica racionalizadores do capital: casos USP e UFRJ. In: SILVA, Waldeck Carneiro. (Org.). *Universidade e sociedade no Brasil: oposição propositiva ao neoliberalismo da educação superior*. Rio de Janeiro: Quartet, 2001. p.15-56.
- PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. AS competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE*, RJ: FGV, v. 9, p. 627-647, jul. 2011. Ed. Especial.
- RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C; RUAS, R. (Col). *Competências coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H.; e colaboradores. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. PortoAlegre: Bookman, 2005. p.34-55.
- SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. V. Explicitando aprendizagem informal vicária e experiencial na ação de gestores públicos em uma centenária instituição federal de educação superior brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – ENEO, 8., 2014, Gramado Porto Alegre. *Anais...*Gramado Porto Alegre, 2014. p. 1-16.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan/abr. 2002.
- THOMAS, D. R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, v. 27, n. 2, p. 237-246, jun. 2006.
- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ). *Discussão da reforma do estatuto e regimento*. Disponível em: <http://www.ufrj.br/graduacao/plenaria_estatuto/2010/>. Acesso em: 28 nov. 2011.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 45, n. 4, p. 66-72, out/dez. 2005.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. *O Modelo Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac, 2003.

Michelle de Andrade Souza Diniz Salles

Mestre em Gestão e Estratégia (UFRRJ) na área de concentração em Gestão por Competências e Aprendizagem gerencial e Organizacional. Desde 2012 atua como Analista de Gestão em Saúde e Chefe do Serviço de Gestão do Trabalho na Casa de Oswaldo Cruz/Fiocruz. Contato: michelleasdiniz@yahoo.com.br

Beatriz Quiroz Villardi

Doutora em Administração de Empresas na área de concentração em Mudança Organizacional com estágio pós-doutoral realizado na Universidade Simón Bolívar, Colômbia. Professora doutora adjunta no curso de Administração de Empresas e do curso de graduação em Administração Pública do departamento de Administração Pública da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Atua na pós-graduação, no curso de mestrado profissional em Gestão e Estratégia que coordena desde 2013 e também do mestrado acadêmico em Administração. Contatos: rbvillardi@hotmail.com; bq2008@ufrj.br