

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Ana Cristina Pinheiro Machado

## INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta um método personalizado e de fácil aplicação para detectar lapsos de competências entre pró-reitores das universidades federais brasileiras. Gestão por competências é a estratégia que norteia a gestão de pessoas na esfera pública do país. Foi introduzida nesse setor pelo Decreto nº 5.707/2006, normativa revisada e substituída em 2019 pelo Decreto nº 9.991. Os dois dispositivos abordam a necessidade de ampliar as capacidades gerenciais dos servidores.

A pesquisa de campo que subsidiou a elaboração do método foi realizada em 2019, com participação de pró-reitores das 63 universidades federais brasileiras.

O estudo, de caráter qualitativo-quantitativo e aplicado, teve como questionamento central: como fomentar o desenvolvimento de competências gerenciais entre ocupantes de cargos de alta gestão nas universidades federais brasileiras?

Segundo a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE, 2010), a aplicação da gestão por competências no serviço público em vários países centrais é impulsionada pelo interesse dos governos em investir nas habilidades gerenciais de servidores de alto escalão. *Grosso modo*, a estratégia consiste na detecção e ajuste, por meio de planos de desenvolvimento, entre as competências necessárias à organização e aquelas já existentes (ALCÂNTARA, 2015; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Dados da Secretaria de Gestão de Pessoas do governo federal (SGP) mostraram que em 2018, entre as universidades federais que prestaram contas sobre gestão de pessoas e ações de capacitação, apenas 6% haviam implantado a gestão por competências.

Entre os pró-reitores, este estudo revelou que quase 40% dos participantes não têm formação alguma em gestão, enquanto mais da metade das universidades em que esses servidores trabalham não oferecem capacitação gerencial específica.

## O MÉTODO EM CINCO ETAPAS

1) Identificação das funções relativas ao cargo: sugerem-se as funções dos pró-reitores encontradas em documentos oficiais das universidades, como: fazer interlocução junto ao MEC; representar a pró-reitoria interna e externamente; formular diagnósticos; propor e acompanhar políticas e diretrizes da área específica; assessorar a reitoria e as instâncias colegiadas em processos de deliberação; supervisionar atividades de unidades da área de atuação; tratar de questões orçamentárias; baixar atos normativos; elaborar relatórios de atividades.

2) Identificação de competências: fase propulsora do processo, pode ser realizada por meio de entrevistas e análises documentais, entre outras técnicas. Sugerem-se 12 competências gerenciais, levantadas na pesquisa (ALCÂNTARA, 2015; AMARAL, 2006; BRASIL, 2012, 2019; CAMPOS, 2007): articulação, autocontrole, comunicação eficaz, capacidade de formar e gerenciar equipes de alto desempenho, defesa do interesse público, ética, inovação, liderança inspiradora, orientação por resultados, planejamento, relacionamento interpessoal, visão sistêmica.

3) Aplicação de questionários: cada pró-reitor se autoavalia sobre a importância e o nível de domínio que possui em relação às competências dadas. O reitor informa o nível de domínio desejável dessas competências. Esse parâmetro fornecido preferencialmente pelo gestor de mais alto grau hierárquico é importante para que, na medição das lacunas de competências, trabalhe-se com o que cada instituição espera de seus gerentes.

4) Cálculo das médias: as médias dos resultados são usadas para o cálculo posterior das médias de lacunas de competências, como se procede em análises que representam a organização como um todo, segundo orientam Carbone *et al.* (2009) e Brasil (2016).

5) Cálculo das lacunas de competências: o método foi elaborado com referência em Leme (2011), que indica a utilização de pesos nos cálculos, e em Carbone *et al.* (2009) e Brasil (2016), que aplicam a escala máxima de medida do domínio para obter as lacunas de competências, conforme a fórmula:

$$L = I \times (5-D)$$

L = Lacuna de competência

I = Grau de importância

5 = Nível máximo da escala de domínio

D = Grau de domínio

(5 – D) = Lacuna máxima de domínio

No método aqui apresentado, o nível máximo da escala de domínio foi substituído pelo domínio desejável dado pelo reitor, objetivando identificar as lacunas de forma mais realista para a organização. Assim, a lacuna máxima de domínio foi substituída pelo que se designou lacuna de domínio desejável, calculada por:

$$L_d = (D_d - D)$$

L<sub>d</sub> = Lacuna de domínio desejável

D<sub>d</sub> = Domínio desejável

D = Domínio

Após encontrada a lacuna de domínio desejável, a lacuna de competência é calculada por:

$$L_c = I \times L_d$$

L<sub>c</sub> = Lacuna de competência

I = Grau de importância

L<sub>d</sub> = Lacuna de domínio desejável

Como exemplo, considere-se que determinada competência tenha as seguintes médias, de acordo com os questionários: Importância (I) = 2; Domínio (D) = 2; Domínio desejável (D<sub>d</sub>) = 4. Primeiro encontra-se a lacuna de domínio desejável: L<sub>d</sub> = (D<sub>d</sub>-D) = 4-2 = 2. Em seguida, calcula-se a lacuna de competência: L<sub>c</sub> = I x L<sub>d</sub> = 2 x 2 = 4.

Na pesquisa de campo, entre os pró-reitores, as maiores lacunas foram encontradas em autocontrole, construção e gerenciamento de equipes, comunicação.

A literatura indica que quanto maior a lacuna, maior é a necessidade de elaboração de planos emergenciais de capacitação (BRASIL, 2016; CARBONE *et*

al., 2009). O fato de uma competência não apresentar lacuna, ter lacuna muito baixa ou mesmo negativa – o que acontece quando o grau de domínio efetivo é maior que o desejável – não significa que a universidade não precisa investir nessa competência. Nesses casos, podem ser promovidas ações tanto para aprimorar as competências já adquiridas quanto para mantê-las.

O desenvolvimento, a atualização ou a manutenção das competências gerenciais são feitos por meio do contato do profissional com várias fontes de conhecimento. Na pesquisa, a maioria indicou que prefere aprendizagem por meio de eventos presenciais.

A maior parte dos participantes indicou, ainda, que na escolha de pró-reitores as competências são tidas como elementos prioritários. No entanto, o estudo também mostrou que na maioria das universidades as competências gerenciais não estão formalmente definidas ou estão definidas e não são adequadas às atribuições dos gestores.

## **CONCLUSÕES**

Existem várias formas de praticar a gestão por competências, conforme a realidade e as necessidades de cada organização. O método aqui apresentado, com o qual respondeu-se à questão central da pesquisa – como fomentar o desenvolvimento de competências gerenciais entre ocupantes de cargos de alta gestão nas universidades federais brasileiras – é uma possibilidade a mais.

A execução deste estudo visa contribuir para que se reflita sobre a gestão de pessoas na administração pública federal brasileira. Acredita-se que o alinhamento de competências aos propósitos organizacionais e o investimento em qualificação específica dos gestores podem incrementar o perfil profissional desses agentes, contribuindo com o desenvolvimento institucional e a entrega de respostas cada vez mais assertivas para as crescentes demandas da sociedade.

## **REFERÊNCIAS**

ALCÂNTARA, S. M. de. 2015. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: uma análise à luz da teoria do novo serviço público, do gerencialismo e do republicanismo.** 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - UFLA, Lavras, 2015.

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília: MPOG, 2012.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação**. Brasília: CNJ, 2016.

BRASIL. Portal do Servidor do Governo Federal. **Elaboração e Sistematização de Modelo de Competências e de Trilhas de Liderança para Gestores Públicos Federais: competências de liderança**. Disponível em: <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/competencias-de-lideranca>. Acesso em: 8 abr. 2019.

CAMPOS, D. C. S. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa**. 2007. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, 2007.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LEME, R. (Org). **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. Edição do Kindle.

OCDE. Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010: Federal Government. Paris: OCDE, 2010.