

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 1

Presidenta da República Dilma Vana Rousseff
Ministro da Educação Fernando Haddad



Fundação Universidade de Brasília
Conselho Diretor

Presidente José Geraldo de Sousa Junior
Titulares João Claudio Todorov
Jacques Rocha Velloso

Suplente Reinhardt Adolfo Fuck



Universidade de Brasília

Reitor José Geraldo de Sousa Junior
Vice-Reitor João Batista de Sousa
Decana de Ensino de Graduação Márcia Abrahão Moura
Decano de Administração e Finanças Pedro Murrieta Santos Neto
Decana de Pesquisa e Pós-Graduação Denise Bomtempo Birche de Carvalho
Decano de Extensão Oviromar Flores
Decano de Assuntos Comunitários Eduardo Raupp de Vargas
Decana de Gestão de Pessoas Gilca Ribeiro Starling Diniz
Decano de Planejamento e Orçamento Paulo Eduardo Nunes de Moura Rocha
Diretor de Planejamento Hélio Marcos Neiva
Diretor da FACE Tomás de Aquino Guimarães
Secretária Executiva de Comunicação da SECOM Ana Beatriz Magno



Editora Universidade de Brasília

Diretora Lúcia Helena Cavinin Zabotto Pulino
Conselho editorial Angélica Madeira
Deborah Silva Santos
Denise Imbroisi
José Carlos Córdova Coutinho
Lúcia Helena Cavinin Zabotto Pulino - *Pres.*
Roberto Armando Ramos de Aguiar
Sely Maria de Souza Costa

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 1

César Augusto Tibúrcio Silva

Nair Aguiar-Miranda

(Organizadores)



Universidade de Brasília

Editora Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade,
Ciência da Informação e Documentação (Face)

2011

	· <i>Equipe editorial</i>
Editoras de publicações	· Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
Coordenação de produção gráfica	· Marcus Polo Rocha Duarte
Coordenação de revisão	· Ramiro Galas Pedrosa
Normalização	· Welma Pereira Batista
Revisão	· Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
Emendas	· Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
Elaboração de resumos	· Rosana Aparecida Silva
Diagramação e projeto gráfico	· Mauro Pereira Bento
Supervisão gráfica	· Elmano Rodrigues Pinheiro e Luiz A. R. Ribeiro

· Copyright © 2011 by
· Editora Universidade de Brasília

· Impresso no Brasil
· Direitos exclusivos para esta edição:
· Editora Universidade de Brasília
· SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,
· 2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF
· Telefone: (61) 3035-4200
· Fax (61) 3035-4230
· Site: www.editora.unb.br
· E-mail: contato@editora.unb.br

· Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação
· poderá ser armazenada ou reproduzida por qualquer meio sem a
· autorização por escrito da Editora.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

G393u Gestão universitária : estudos sobre a UnB / César Augusto
 Tibúrcio Silva e Nair Aguiar-Miranda, organizadores. _
 Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2011.
 2 v. ; 22 cm.

ISBN 978-85-230-1286-1 (v. 1)

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Ensino superior. I. Silva, César Augusto Tibúrcio. II. Miranda, Nair Aguiar.

CDU 378.4

Agradecimentos

Este livro apresenta resultados dos trabalhos de conclusão dos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília. Sua publicação decorre do esforço conjunto de várias pessoas, cujo empenho e dedicação tornaram possível o surgimento da primeira obra coletiva de autoria de servidores técnicos administrativos da universidade.

A publicação do livro reflete a importância atribuída pela Reitoria e pela Editora UnB à divulgação de estudos sobre a universidade feitos por seus próprios técnicos, orientados por docentes da instituição. Esperamos que os trabalhos aqui contidos possam contribuir para o autoconhecimento e para o desenvolvimento da universidade.

Deixamos expressos nossos agradecimentos aos integrantes do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Departamento de Administração e da Faculdade de Direito, que ministraram as disciplinas e orientaram a elaboração das monografias.

Lembramos ainda o papel fundamental de Rosana Aparecida Silva na elaboração dos resumos das monografias e de Regina Marques na viabilização do lançamento deste volume.

Cabe destacar também a participação importante de Vera Lúcia Cavalcanti Correa de Oliveira como assistente editorial, acumulando

essa atividade com suas múltiplas tarefas como Secretária do Curso de Especialização.

Finalmente, os nossos agradecimentos à equipe de revisão e editoração da EDU pelo apoio no lançamento desta obra que retrata, em última instância, a preocupação de várias equipes de gestores da universidade na construção de um projeto de desenvolvimento institucional embasado no investimento na formação dos servidores e, portanto, na ampliação do capital intelectual da Universidade de Brasília.

Os organizadores

Sumário

Prefácio.....	11
<i>José Geraldo de Sousa Júnior – Reitor da UnB</i>	
Apresentação.....	15
<i>Gileno Marcelino – Diretor da Face (2001-2004)</i>	
Preâmbulo.....	19
<i>Prof. Eduardo Tadeu Vieira – Secretário de Planejamento</i>	
Educação continuada dos servidores da UnB.....	23
<i>Afonso de Souza – Diretor de Recursos Humanos</i>	
Corpo docente.....	25
Introdução.....	31
<i>César Augusto Tibúrcio Silva – Diretor da Face</i>	
Parte I Gestão de Pessoas.....	39
Qualidade de vida no trabalho para os servidores técnicos administrativos da UnB.....	41
<i>Luzia Alves dos Santos</i>	

Necessidades, dificuldades e expectativas do servidor técnico administrativo para o acesso ao nível superior da Universidade de Brasília.....	61
<i>Eliana Ramos de Sousa</i>	
Sufrimento humano no trabalho: uma análise em uma Instituição de Ensino Superior.....	83
<i>Raimunda dos Navegantes Santos Côrrea</i>	
<i>Waldete Reis de Figueiredo</i>	
A percepção do trabalho por servidores técnico administrativos da área acadêmica da Universidade de Brasília.....	103
<i>Adalva Alcoforado Lacerda</i>	
<i>Carlos Vieira Mota</i>	
Efetividade do processo de gestão de desempenho na Universidade de Brasília.....	135
<i>Morgana Rodrigues Ribeiro</i>	
<i>Márcia de Albuquerque Rosalvos Domingues</i>	
Acidentes de trabalho na Universidade de Brasília: causas e consequências.....	171
<i>Cristiano Smidt</i>	
<i>Roberto de Azevedo Dantas</i>	
Competências profissionais relevantes aos gerentes que atuam na área de recursos humanos da Fundação Universidade de Brasília.....	187
<i>Ereni Gontijo de Lima</i>	
<i>Eurides Araujo Costa Pessoa</i>	
Comprometimento organizacional dos trabalhadores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....	215
<i>Célia Regina Silva</i>	
<i>Lina Akyio Nemoto Yamaguti</i>	

Parte II | Gestão de Processos.....235

Contratos, convênios e parcerias da FUB: competências
necessárias para a formulação e aprovação de processos.....237

Júlio César Versiani Teixeira

Maria da Glória Fernandes Reis

Compras governamentais: uma análise das causas da morosidade
dos processos de compras no âmbito da FUB.....263

Eudes de Queiroz e Silva

Renan Mendes Rocha

Aspectos da manutenção dos equipamentos científicos da
Universidade de Brasília.....287

Francisco Assis Lima

João Carlos Nogueira Castilho

Parte III | Gestão Contábil, Orçamentária, Financeira e de Custos....313

Geração e administração de recursos
financeiros em Ifes: proposta de Secretaria de Projetos
e Empreendimentos.....315

Viviane Vieira Coutinho Sabino

Fernando Soares dos Santos

Proposta de adoção de medidas para a redução de custos
em uma Secretaria de Unidade Acadêmica.....339

Eliésio Alcântara Lima

Angela Maria Rogério de Miranda Pontes

Proposta de atividades/tarefas para apuração do custo
de uma unidade acadêmica pelo Sistema ABC.....359

Marcos de Freitas Santos

Parte IV | Gestão Acadêmica.....373

Resistências na implementação de políticas de ensino de graduação na UnB: o caso da implementação da orientação acadêmica – Resolução nº 041/2004 do Cepe.....375

Jurandir Rodrigues de Souza

A evasão no curso de Química da UnB: o que mudou após 1997?.....403

Elizabeth Oliveira Santos

Vanderlei Crisóstomo Valverde

Parte V | Gestão da Comunicação, da Imagem Institucional e da Responsabilidade Social.....431

Usabilidade da intranet como instrumento de comunicação interna: o caso da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....433

Clarimar Almeida Valle

Maria José Moreira Serra da Silva

Avaliação do grau de satisfação da qualidade de atendimento médico-hospitalar do cliente do Hospital Universitário de Brasília (HUB).....473

Isabela Pereira Rodrigues

Vanessa Conceição Rocha Araújo de Menezes

Necessidade de um código de ética para as universidades – cidadania, moralidade e servidor – a UnB e uma breve abordagem comparativa com três instituições de ensino superior.....495

Ionete Eunice de Araújo

Heverson Cid Oliveira

Corpo Docente

Professor César Augusto Tibúrcio Silva. Coordena o curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. É bolsista de produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2. Possui graduação em Administração pela Universidade de Brasília (1983) e graduação em Contabilidade pela Unieuro (2006), mestrado em Administração pela Universidade de Brasília (1988) e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1996). Atualmente é professor titular da UnB, atuando no mestrado e no doutorado de Contabilidade. É diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face) da UnB. Possui livros, artigos e trabalhos em congressos nos seguintes temas: mensuração contábil, finanças de empresas, demonstrações contábeis, avaliação de empresas e custos no setor público. Ministrou a disciplina Gestão Financeira Aplicada no Curso de Desenvolvimento Gerencial.

Professor Gileno Fernandes Marcelino. É professor associado da Universidade de Brasília e professor visitante da Northwestern University, tem graduação em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP/FGV. Mestrado e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. É pós-doutor pela J. L. Kellogg Graduate School of Management – Northwestern University (Chicago, Illinois, EUA). Possui também trinta anos de experiência como professor

e pesquisador nos campos de administração pública e empresas, gestão de ciência e tecnologia e gestão da cultura e 25 anos de experiência como consultor e instrutor de planejamento estratégico facilitando seminários e *workshops* e coordenando mais de sessenta processos de planejamento estratégico. Ministrou a disciplina Planejamento, Administração e Gestão no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Catarina Cecília Odélius. Possui graduação em Administração de Empresas – Faculdades Metropolitanas Unidas (1982), mestrado em Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992) e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília (2002). Atualmente é professora adjunta da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de gestão de pessoas e psicologia do trabalho, tendo implementado políticas de gestão de pessoas em organizações públicas e privadas de diferentes portes e desenvolvido, mais recentemente, pesquisas a respeito de aspectos que influenciam as políticas e as práticas de gestão de pessoas, em especial: competências, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho. Atualmente participa de grupos de pesquisa focados em aprendizagem em organizações, inovações e redes sociais. Ministrou a disciplina Gestão de Pessoas no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Fátima Bruno de Faria. É bacharel em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1978), graduada em Formação em Psicólogo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1979), mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1996) e doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004). É professora adjunta na Universidade de Brasília, no Departamento de Administração e no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), em cursos de especialização, de mestrado e de doutorado. Coordenadora do curso de graduação (diurno) no Departamento de Administração da Face/UnB. Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas (UnB/PPGA – turmas 1 e 3). Coordena grupo de pesquisa sobre criatividade e inovação nas organizações. Experiência como coordenadora acadêmica do

Centro de Educação a Distância (Cead/UnB). Tem publicações relacionadas aos seguintes temas: criatividade e inovação nas organizações, metodologia de pesquisa, gestão de pessoas por competências. Ministrou a disciplina Métodos de Pesquisa em Organizações no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Loussia Penha Musse Felix. Ministrou a disciplina Direito Aplicado ao Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Graduou-se em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis (1982), tem mestrado em Ciências Jurídicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1988) e doutorado em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (1997). É professora da Faculdade de Direito da Universidade de Brasília, nível adjunto – (ingresso em agosto de 1995), tendo coordenado a graduação entre 1997 e 1999. Suas áreas de interesse acadêmico mais diretas são teoria geral do direito, direitos humanos, ensino jurídico, educação em direito, teoria crítica do direito, estrutura, avaliação e reforma do ensino superior. É coordenadora latino-americana na área de Direito do Projeto Alfa-Tuning (Comissão Europeia). Participa desde 1991 de diversas comissões da OAB e do MEC destinadas a formular, a implementar e a fomentar políticas de avaliação e qualificação do ensino jurídico no Brasil (níveis de graduação e pós-graduação).

Professor James Giacomoni. Ministrou a disciplina Contabilidade Pública no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (1967) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1992). Atualmente é professor da Universidade de Brasília e consultor do Conselho Nacional de Secretários de Educação. Tem experiência na área da administração pública, com ênfase em gestão e finanças governamentais, atuando principalmente nos seguintes temas: teoria orçamentária, gestão governamental, planejamento governamental, plano plurianual, lei de responsabilidade fiscal, orçamento-programa e controle e avaliação da gestão governamental.

Professor Mamede Said Maia Filho. Ministrou a disciplina Direito Administrativo Aplicado no Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Direito pela Universidade de Brasília (1985) e mestrado em Direito pela mesma instituição (2002). É professor assistente da Universidade de Brasília e coordenador do seu Núcleo de Prática Jurídica. Tem experiência na área de direito público, com ênfase em direito constitucional e direito administrativo, e atua em inúmeros atividades de extensão. Trabalha com educação a distância e é atualmente o coordenador do Curso de Especialização a Distância em Direito Processual Tributário que o Centro de Educação a Distância (Cead/UnB) desenvolve em parceria com a Esaf. Coordena ainda o curso de Especialização em Direito Constitucional Eleitoral que a Faculdade de Direito da UnB desenvolve juntamente com a Escola Judiciária do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal.

Professor Marcelo Aida. Contador pela Universidade de Brasília. Mestre em Administração pelo PPGA. Trabalha com contabilidade pública. Foi professor da disciplina de Contabilidade Pública, em conjunto com o professor James Giacomoni.

Professor Marcus Vinicius Soares Siqueira. Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (1994), especialização em Comércio e Finanças Internacionais pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1995), mestrado em Administração pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1998) e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – SP (2004). Atualmente é professor adjunto da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em estudos organizacionais. Ministrou a disciplina Trabalho, Gestão e Subjetividade no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Miramar Ramos Maia Vargas. É doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004); mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1997); especialista em Educação

a Distância pela Universidade Católica de Brasília (2000); administradora pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (1981); professora colaboradora da Universidade de Brasília no Programa de Pós-Graduação em Administração; professora da FGV e do Iesb. Coordenadora da pós-graduação em Educação Fiscal e Cidadania da Esaf. Possui trabalhos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Tem experiência na área de administração e de psicologia social e do trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: educação a distância; universidade corporativa; comportamento organizacional. Ministrou a disciplina Comportamento Organizacional no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Marisa Cardoso Trindade. Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal Fluminense (1978), mestrado em Educação pela Universidade de Brasília (1993) e doutorado em Sciences de l'Education – Universite de Caen (2004). É técnica em assuntos educacionais da Universidade de Brasília, onde exerceu a função de coordenadora de desenvolvimento humano. Foi coordenadora do curso de Formação e Desenvolvimento Gerencial oferecido pela SRH/UnB aos gerentes da instituição. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em tópicos específicos de educação superior, atuando principalmente nos seguintes temas: educação brasileira; democracia e gestão universitária; política, planejamento e decisão na gestão da educação; administração universitária. Ministrou a disciplina Introdução à Gestão do Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Parte I - Gestão de Pessoas



Competências profissionais relevantes aos gerentes que atuam na área de recursos humanos da Fundação Universidade de Brasília

Ereni Gontijo de Lima
Eurides Araujo Costa Pessoa

Introdução

Este estudo trata das competências profissionais relevantes aos gerentes de recursos humanos da Fundação Universidade de Brasília (FUB). O interesse pelo tema partiu da observação de como ocorrem as designações desses gerentes no serviço público, sendo clara a percepção do quanto é difícil gerenciar sem formação ou capacitação profissional e sem conhecer a missão, a visão ou o planejamento estratégico da organização.

Desde 1909, de acordo com Peil (apud MELLO; COLOSSI, 1999), há estudos que revelam a necessidade de formar gestores de recursos humanos. Atualmente, essa necessidade é muito maior, e o Estado precisa ser administrado de forma eficiente e eficaz, ao utilizar a área de Recursos Humanos (RH) de uma forma mais estratégica do que executiva.

A primeira parte deste trabalho apresentará a evolução dos modelos de gestão, competências e o modelo de gestão por competência; a segunda, a metodologia de pesquisa; a terceira, os resultados da pesquisa e da análise dos questionários; e a quarta, a conclusão.

Será abordado também o seguinte problema de pesquisa: “que competências profissionais relevantes os gerentes da área de recursos humanos da FUB necessitam desenvolver por meio de ações de capacitação?”

Além dessa questão, buscou-se mapear e descrever as competências profissionais relevantes aos gerentes da área de recursos humanos da FUB,

identificar a necessidade de ações de capacitação, analisar os conceitos de competências individuais e organizacionais, revisar as principais pesquisas sobre competências e identificar o *gap* de competências.

A FUB apresenta uma heterogeneidade do quadro de pessoal, em razão da diferença de enquadramento funcional dos professores e técnico administrativos, tornando a atividade dos gerentes de RH tarefa difícil e complicada. E a falta de preparo e o desconhecimento de normas e leis por parte desses gerentes contribui para que os problemas acentuem-se, como: a descontinuidade da execução dos serviços e a morosidade na tomada de decisão.

As fragilidades citadas justificam a necessidade de mapear, no setor público, no caso específico, na FUB, as competências necessárias aos gerentes da área de recursos humanos, para que este possa ser utilizado como instrumento norteador para designar servidores com perfil adequado ao exercício da função pública de gerente de pessoas. Isso confirma a ideia de que a implantação de mudanças em qualquer organização começa antes, com o levantamento de informações adequadas sobre as pessoas que nela trabalham.

Gestão baseada no Modelo por Competência

Evolução dos Modelos

O primeiro modelo de gestão foi o Modelo da Profissão, que teve início nas corporações artesanais urbanas e, a partir do final do século XVIII, sofreu ataques sob os aspectos político e econômico (ZARIFIAN, 2003).

No final do século XVIII, surge o Modelo do Posto de Trabalho, desenvolvido com os princípios da administração taylorista e com a noção de qualificação como recurso adquirido pelo indivíduo por intermédio da formação ou da experiência.

Após os anos 1960 e 1970, com a crise nos resultados apresentados pelas empresas, inicia-se o questionamento acerca da noção de qualificação

e de posto de trabalho e de emprego, que ainda persistem, dos quais o posto de trabalho a forma dominante (ZARIFIAN, 2003).

O crescimento das novas organizações produtivas a partir do início da década de 1980, sob a influência do modelo japonês, resultou, para Zarifian (2003), em um efeito paradoxal, pois, se por um lado ofereceu a oportunidade do processo de requalificação, por outro, essa requalificação era sempre de acordo com a lógica do posto de trabalho.

O uso da noção de competência apareceu quando as empresas necessitaram reconhecer a competência das pessoas, independentemente do posto de trabalho. No período pós-maio de 1968, surgiram os dois primeiros significados em que a “competência é a ocupação experta do espaço de autonomia devolvido ao assalariado” e é também “a expressão de capacidades individuais, singulares, no seio de um conjunto coletivo” (ZARIFIAN, 2003, p. 57).

Para Zarifian (2003) quatro grandes momentos destacam-se na recente história do modelo da competência nas organizações: o primeiro no fim de 1974, com o acordo de classificação de cargos e de salários da metalurgia; o segundo acontece na segunda parte dos anos 1970 até 1982/83, em que profundas mudanças iniciam-se pela crise econômica e desemprego; o terceiro momento ocorre na primeira metade dos anos 1990, caracterizando-se pela racionalização; e o quarto momento ocorre no final dos anos 1990, em que a temática da competência surge outra vez, com uma nova dimensão, tratando-se de novo modelo, com valor de referência no nível social.

Competências

A expressão “competência” no final da idade média era de uso restrito “à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar questões”. Posteriormente, o termo veio a designar o “reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto”, e passou,

com a Revolução Industrial, a ser utilizado também para “qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho” (ISAMBERT-JAMATI, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 8-9).

A partir de década de 1970, o interesse pelo assunto competência estimulou o debate teórico, e para Gilbert (apud CARBONE et al., 2005, p. 42) “competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas consequências, no tocante a realizações”.

O uso do termo competência no campo da gestão organizacional adquiriu variadas conotações, e duas grandes correntes são percebidas, conforme Dutra (2004). A primeira, representada pelos norte-americanos Boyatzis e McClelland (apud CARBONE et al., 2005), entende a competência como um “estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho”. E a segunda corrente, representada pelos franceses Le Boterf e Zarifian (apud CARBONE et al., 2005, p. 43), associa competência “às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, a aquilo que ela produz ou realiza no trabalho”.

Com base nas proposições dos referidos autores, Carbone et al. (2005) definiram competência a partir da junção dessas duas concepções. E, por considerar as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) e associar a competência ao desempenho, em um contexto ou estratégia organizacional, essa concepção possui, tanto pelo meio acadêmico quanto pelo ambiente organizacional, ampla aceitação.

A competência resulta da mobilização e combinação das suas três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, e tais dimensões são interdependentes para Brandão e Guimarães (2001). O conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas na memória do indivíduo, causam impacto sobre o julgamento ou o comportamento dele. Para Durand (apud PIRES et al., 2005, p. 17-18), a habilidade está

relacionada “à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento” e a atitude refere-se aos “aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho” e ao “querer fazer”.

As competências humanas ou profissionais, relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho, aliadas a outros recursos e processos, sustentam as competências organizacionais na visão Carbone et al. (2005). Em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, essas competências são classificadas como técnicas e gerenciais (COCKERILL, apud CARBONE et al., 2005).

As competências humanas “são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam” (ZARIFIAN apud CARBONE et al., 2005, p. 44), e que, na maioria das vezes, é tratada como atributo relacionado ao indivíduo, mas se associado a grupo de trabalho, é chamada competência coletiva.

As competências organizacionais, segundo Nisembaum (apud CARBONE et al., 2005, p. 49) são classificadas como: básicas – “aquelas que representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não distintivas em relação à concorrência” – e essenciais – “aquelas que representam atributos de caráter distintivo, que diferenciam a organização das demais”.

O processo de mapeamento das competências consiste na identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os profissionais dispõem na execução de suas atividades (PIRES et al., 2005), e tem como finalidade identificar o *gap* ou a lacuna existente entre as competências necessárias para atingir as estratégias e as existentes na organização (CARBONE et al., 2005).

Alguns métodos e técnicas são utilizados no sentido de identificar as competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais, conforme Carbone et al. (2005).

A primeira etapa tem a função de identificar as competências humanas e organizacionais, por meio da análise de documentos que

compõem o planejamento estratégico da organização. Posteriormente, os dados são coletados com pessoas-chave da organização, para que sejam cotejados (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, apud CARBONE et al., 2005). Durante a coleta de dados, o entrevistador deve expor ao respondente os objetivos do trabalho e a importância de sua colaboração, garantir o anonimato das declarações, valorizar sua participação, respeitar seus pontos de vista, buscar relação de empatia e evitar a tendência de projetar no interlocutor suas ideias (LODI, apud CARBONE et al., 2005).

Quanto à análise das respostas, deve-se identificar aspectos subjacentes às respostas do entrevistado e verificar a frequência com que cada competência é mencionada.

Guimarães et al. e Santos (2001, apud CARBONE et al., 2005) sugerem outras técnicas de pesquisa social como a observação e os questionários estruturados. A observação constitui em exame detalhado do fenômeno ou objeto estudado, e podem ser do tipo participante ou não participante.

O questionário, para Carbone et al. (2005, p. 62), “geralmente exige a aplicação prévia de uma ou mais técnicas já relatadas” e consiste nas seguintes etapas: primeiro, identificar, ordenar e editar as competências relevantes para a organização; segundo, “definir a escala mais adequada para os respondentes do questionário avaliarem o grau de importância das competências”.

A certificação de competências é o processo de avaliação de competências humanas que visa reconhecer e atestar até que ponto pessoas e equipes de trabalho expressam possuir determinadas competências profissionais.

Outra possibilidade é a de aplicar a autoavaliação, em que o profissional indica o nível de importância e o grau de domínio das competências para o desempenho do seu papel ocupacional (CARBONE et al., 2005).

O Modelo de Gestão por Competência

Para Zarifian (2003, p. 38-39), a emergência do modelo por competência encontra-se diante de paradoxo, pois, apesar de representar mudança profunda, as bases práticas para entender esse modelo ainda são bastante fracas.

A inclinação para o modelo da competência conforme Zarifian (2003, p. 76) é “fazer com que, de algum modo, o trabalho seja reabsorvido pelo indivíduo que o realiza”, ao eliminar a distância subjetiva entre o trabalhador e as tarefas que lhe eram impostas.

No modelo da competência, a organização é “um agregado de iniciativas e de papéis e, portanto, de indivíduos portadores potenciais dessas iniciativas, logo, de competências”, em que, “discutir o modelo da competência e negociá-lo é reconhecer esses dois aspectos” (ZARIFIAN, 2003, p. 92-93). E ainda, conforme o autor (2003, p. 189), o maior desafio “não reside no modelo da competência em si, mas na sua associação a uma redefinição profunda das condições de produtividade e do desempenho das empresas”.

As competências humanas desenvolvem-se com a aprendizagem, enquanto o desempenho no trabalho representa manifestação da competência da pessoa (CARBONE et al., 2005).

O desempenho humano ou organizacional representa, para Brandão e Guimarães (2001), em última instância, expressão da competência de indivíduos, grupos ou organizações. E o processo de gestão de competências deve considerar o caráter de complementaridade e interdependência entre a competência e o desempenho.

No processo de reforma do Estado e da Administração Pública, o Brasil, em consonância com tendência internacional, procura implantar modelo de gestão por competências ao tentar implementar mudanças e inovações nos órgãos públicos, bem como promover a valorização e a capacitação dos gestores, incentivando-os a estarem inseridos no processo de mudança das organizações públicas (BRASIL, 2002).

Para tanto, a evolução na definição dos fatores de avaliação, com maior ênfase no período atual, para atuação efetiva do servidor no ambiente de trabalho, baseia-se em: a) Decreto nº 84.669/80 (qualidade e quantidade do trabalho, assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina); b) Decreto nº 4.247/02 (qualidade, iniciativa, produtividade, relacionamento, autodesenvolvimento, cumprimento de prazos, criatividade e trabalho em equipe, e c) Experiências das organizações representadas na mesa-redonda de pesquisa-ação em gestão por competências (trabalho em equipe, criatividade e inovação, orientação estratégica, construção de rede de relacionamentos e orientação para resultados) (PIRES et al. 2005, p. 46).

Competências dos profissionais de recursos humanos

A gestão de recursos humanos, para Levy (1997, apud MELLO; COLOSSI, 1999), compreende profissionais com perfil de liderança que dominem amplamente a missão e a visão estratégica, com conhecimentos diversos e integrados ao processo produtivo, maior autonomia e poder de decisão, aptos a promover mudanças e a gerenciar com competência os recursos financeiros, informacionais e, principalmente, humanos.

O profissional de recursos humanos deve desenvolver perfil que combine habilidade técnica e comportamental, a fim de atender ao mercado exigente e aos padrões elevados de eficiência (MELLO; COLOSSI, 1999).

No estudo realizado por Mello e Colossi (1999) acerca dos aspectos comportamentais dos gerentes de recursos humanos das escolas técnicas federais brasileiras, os autores destacaram – a flexibilidade, a responsabilidade, a criatividade, a motivação, a liderança, a habilidade a técnica, a administração de conflitos, a organização e a decisão, além de enfatizarem a importância de ser servidor ético, amável, íntegro, honesto e sincero, como as principais características indicadas pelos pesquisados acerca de como deve ser o perfil do gestor de RH na área pública.

Tipo de pesquisa

Foram realizadas pesquisas quantitativa (*survey*) e qualitativa (análise de documentos e entrevistas).

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, metodológica e aplicada. Exploratória, porque não se constatou a existência de estudos que abordem o mapeamento de competências dos gerentes atuantes na área de recursos humanos, em uma organização pública de ensino superior. Metodológica, por referir-se a instrumentos de captação de dados reais para levantamento de competências. E aplicada, por ser, fundamentalmente, motivada pela necessidade de resolver problemas imediatos e concretos.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo e documental. De campo, pois trata-se de investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno pesquisado. Documental, porque é realizada em documentos conservados no interior de universidade pública.

Amostra, instrumento e procedimentos

Após análise documental, foram entrevistados (pesquisa qualitativa) três gerentes atuantes em áreas da SRH. As entrevistas foram gravadas e registradas manualmente, na sala do Serviço de Microfilmagem (SMI), no prédio da Reitoria, no horário de 8h às 12h, do dia 28/06/2006 (Apêndice A).

A partir da análise das respostas, foram descritas as competências em termos de conhecimentos, de habilidades e de atitudes, consideradas pelos entrevistados como necessárias para sua atuação.

Posteriormente, foi elaborado o questionário ao se ter por base os conhecimentos, as habilidades e as atitudes descritos por Bruno-Faria e Brandão (2003), somados às competências levantadas juntos aos gerentes, quando da entrevista.

A amostra foi constituída de nove gerentes, de um total de quatorze em atuação na área de RH da FUB, cujo questionário aplicado

foi de 64 – assertivas, relacionadas à importância e ao grau de domínio de cada competência, e uma questão aberta, o que solicita a indicação de outros conhecimentos, habilidades e atitudes considerados relevantes (Apêndice B).

Com vista a aferir o grau de importância e de domínio dos conhecimentos, dos conhecimentos/habilidades e das atitudes necessários para a realização das atividades de gerente de recursos humanos, foi adotada escala Likert de 4 pontos, com as seguintes âncoras: a) para grau de importância: 0 = sem importância para o meu desempenho; 1 = pouco importante para o meu desempenho; 2 = importante para o meu desempenho; e 3 = muito importante para o meu desempenho; e b) para grau de domínio: 0 = não possuo domínio; 1 = possuo pouco domínio; 2 = possuo domínio quase completo; e 3 = possuo domínio completo.

Foram analisados oito documentos: o Estatuto, o Regimento Geral, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2002-2006), a Instrução da Reitoria nº 3/2001 e seu manual, o Ato da Reitoria S/N/2005, que estabelece a estrutura básica e delegação de competência, o Organograma e o Regimento Interno da SRH.

Análise dos dados

A análise dos dados baseou-se no método proposto para avaliar necessidades de treinamento de Borges-Andrade (apud BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983).

Esta inclui o levantamento das médias e desvios padrão da importância e domínio de cada conhecimento, habilidade e atitude, medidos pela escala Likert, da qual as assertivas que apresentaram desvio padrão maior ou igual a 0,75, tanto para importância quanto para domínio, podem não ser consideradas no julgamento por indicar heterogeneidade de opiniões.

Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes são, então, ordenados de modo decrescente quanto à média de importância e crescente quanto

à média de domínio. Por sua vez, as habilidades com as maiores médias de importância e as menores médias de domínio (ou seja, as maiores discrepâncias) são selecionadas para treinamento e, a seguir, categorizadas em subáreas comuns de conhecimento.

Com objetivo de obter o escore de prioridades por conhecimento, habilidade e atitude, o autor desenvolveu a equação: $P_g = \frac{\sum [I (3 - D)]}{n}$, em que, P_g = prioridade geral de competência, numa escala de 0 a 9; I = importância da competência, julgada pelos respondentes numa escala de 0 a 3; D = domínio da competência, julgada pelos respondentes numa escala de 0 a 3; n = número de entrevistados.

Essa equação facilita a decisão sobre quais habilidades devem ser indicadas para treinamento, e o critério mínimo é escore igual ou superior a 3.

Para a tabulação e o cálculo de medidas de dispersão dos dados coletados no questionário, foi utilizado o pacote estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Sobre os resultados

Na análise dos documentos, foram identificadas inúmeras competências, tanto no que se refere ao servidor quanto no que se refere aos aspectos relacionados ao serviço executado.

Na análise dos questionários, verificou-se que a idade dos pesquisados varia de 37 a 59 anos, dos quais seis possuem nível superior, um especialização e dois nível médio. Destes, quatro são assistentes em administração; dois psicólogos; um professor; um produtor cultural; e um, técnico administrativo, e cinco deles possuem mais de 15 anos de trabalho em RH na FUB.

As Tabelas 1, 2 e 3 exemplificam as apurações dos resultados no que se refere aos conhecimentos, aos conhecimentos/habilidades e às atitudes, respectivamente.

Tabela 1 - Distribuição do grau de importância e de domínio, em percentual, de cada conhecimento necessário para a realização das atividades de gerente de RH

Conhecimentos		Importância (%)				Domínio (%)			
		0	1	2	3	0	1	2	3
6	Os objetivos da SRH	-	-	-	100	-	-	44,4	55,6
10	As características do público alvo a que se destina seu trabalho	-	-	11,1	88,9	-	-	33,3	66,7
5	A missão da SRH	-	11,1	-	88,9	-	11,2	44,4	44,4
3	A missão da FUB	-	-	22,2	77,8	11,2	-	44,4	44,4
4	Os objetivos estratégicos da FUB	-	11,1	11,1	77,8	-	11,1	77,8	11,1
12	Assuntos afetos a área de RH	-	11,1	11,1	77,8	-	11,2	44,4	44,4
13	Legislação de RH	-	-	33,3	66,7	-	-	88,9	11,1
2	A visão da FUB	-	11,1	22,2	66,7	11,1	11,1	55,6	22,2
9	Motivação no trabalho	-	11,1	22,2	66,7	-	11,1	33,3	55,6
1	O regimento interno da organização	-	11,1	33,3	55,6	-	11,1	88,9	-
14	Todas as atividades executadas na SRH	-	-	66,7	33,3	-	22,2	66,7	11,1
8	Gestão	-	22,2	33,3	44,5	-	22,2	66,7	11,1
7	Modelos de gestão de desempenho	-	11,2	44,4	44,4	-	33,3	22,2	44,5
11	A tramitação de procedimentos administrativos	-	11,1	44,5	33,3	-	-	33,3	55,6
15	Todas as unidades da FUB	-	11,1	55,6	33,3	-	55,6	44,4	-
16	A localização física de todas as unidades da FUB	-	33,3	22,2	44,5	-	22,2	33,3	44,5

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 - Distribuição do grau de importância e de domínio, em percentual, de cada conhecimento/habilidade necessário para a realização das atividades de gerente de RH - Continua

Conhecimentos / habilidades		Importância(%)				Domínio(%)			
		0	1	2	3	0	1	2	3
23	Trabalho em equipe	-	-	-	100	-	-	44,4	55,6
24	Delegação de responsabilidades	-	-	-	100	-	11,1	22,2	66,7
25	Liderança	-	-	-	100	-	11,1	33,3	55,6
30	Trato com pessoas	-	-	-	100	-	-	-	100
21	Alcance de objetivos dentro dos prazos estabelecidos	-	-	11,1	88,9	-	-	33,3	66,7
31	Orientações aos usuários de forma clara e objetiva	-	-	11,1	88,9	-	-	11,1	88,9
40	Ouvir os usuários do setor e colaboradores	-	-	11,1	88,9	-	-	22,2	77,8
22	Gerenciamento de pessoas	-	-	-	88,9	-	11,1	44,5	33,3
26	Tomada de decisão	-	-	22,2	77,8	-	-	44,4	55,6
38	Orientação a seus colaboradores de forma clara e objetiva	-	-	22,2	77,8	-	-	33,3	66,7
27	Administração de conflitos	-	-	22,2	77,8	-	-	55,6	44,4
37	Organização do trabalho	-	-	22,2	77,8	-	-	55,6	44,4
42	Identificação de soluções para problemas	-	-	22,2	77,8	-	-	77,8	22,2
33	Comunicação oral	-	-	33,3	66,7	-	-	44,4	55,6
35	Elaboração de relatórios	-	-	33,3	66,7	-	22,2	33,3	44,5
43	Formulação de soluções para problemas	-	-	33,3	66,7	-	-	77,8	22,2
20	Estabelecimento de critérios para avaliação de resultados	-	11,1	22,2	66,7	-	22,2	44,5	33,3
29	Argumentação	-	-	44,4	55,6	-	-	66,7	33,3
34	Redação	-	-	44,4	55,6	-	11,1	55,6	33,3
44	Implementação de soluções para problemas	-	-	44,4	55,6	-	11,1	55,6	33,3
18	Avaliação de ações	-	11,1	33,3	55,6	-	22,2	55,6	22,2

Tabela 2 - Distribuição do grau de importância e de domínio, em percentual, de cada conhecimento/habilidade necessário para a realização das atividades de gerente de RH - Conclusão

Conhecimentos / habilidades		Importância(%)				Domínio(%)			
		0	1	2	3	0	1	2	3
19	Acompanhamento de ações	-	11,1	33,3	55,6	-	22,2	55,6	22,2
17	Planejamento de ações	-	22,2	22,2	55,6	-	22,2	55,6	22,2
36	Elaboração de projetos	-	11,2	44,4	44,4	-	44,4	44,4	11,2
32	Comunicação escrita	-	-	66,7	33,3	-	-	66,7	33,3
28	Adaptação a situações novas	-	-	66,7	22,2	-	-	55,6	33,3
41	Ter conhecimentos de outras áreas da SRH	-	22,2	55,6	22,2	-	66,7	11,1	22,2

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 - Distribuição do grau de importância e de domínio, em percentual, de cada atitude necessária para a realização das atividades de gerente de RH - Continua

Atitudes		Importância(%)				Domínio(%)			
		0	1	2	3	0	1	2	3
47	Atende de forma cordial os usuários do setor	-	-	-	100	-	-	11,1	88,9
49	Contribui para um clima favorável de trabalho	-	-	22,2	77,8	-	-	22,2	77,8
54	É responsável	-	-	11,1	88,9	-	-	-	100
56	Prima pela qualidade	-	-	11,1	88,9	-	-	11,1	77,8
45	Age com ética	-	-	22,2	77,8	-	11,1	11,1	77,8
50	É comprometido com os interesses da FUB	-	-	22,2	77,8	-	-	-	100
55	Mantém-se atualizado acerca de assuntos relacionados à área	-	-	22,2	77,8	-	-	44,4	55,6
57	Dissemina informações	-	-	22,2	77,8	-	-	22,2	77,8

Fonte: Dados da pesquisa

Atitudes	Importância(%)				Domínio(%)				
	0	1	2	3	0	1	2	3	
61	Adapta-se ao ritmo das demandas	-	-	22,2	77,8	-	-	44,4	55,5
62	É prestativo às solicitações de outros setores	-	-	22,2	77,8	-	-	33,3	66,7
64	Incentiva à capacitação de colaboradores	-	-	22,2	77,8	-	-	22,2	77,8
48	Adota postura adequada para representar a SRH	-	-	33,3	66,7	-	-	33,3	66,7
59	Respeita a hierarquia	-	-	33,3	66,7	-	-	22,2	77,8
60	Mantêm-se disponível a ajudar aos demais	-	-	33,3	66,7	-	-	33,3	66,7
63	É proativo	-	-	44,4	55,6	-	-	66,7	33,3
46	Assume novas responsabilidades	-	11,1	33,3	55,6	-	22,2	33,3	44,5
52	Busca soluções alternativas	-	-	55,6	44,4	-	-	66,6	33,3
58	Reflete previamente sobre suas ações	-	-	55,6	44,4	-	-	44,4	55,6
53	Articula-se com outras unidades da instituição para estabelecimento de parcerias	11,2	22,2	33,3	33,3	-	44,5	22,2	33,3
51	Articula-se com outras organizações para estabelecimento de parcerias ou convênios	11,1	11,1	66,7	11,1	22,2	11,1	66,7	-

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 4 apresenta as médias quanto à importância e ao domínio.

Tabela 4 - Maiores e menores médias de importância e domínio, que os pesquisados afirmam deter

Fatores	Média de Importância		Média de Domínio	
	Maior grau	Menor grau	Maior grau	Menor grau
Conhecimentos	3	2,11	2,67	1,44
Conhecimentos /Habilidades	3	2	3	1,56
Atitudes	3	1,78	3	1,44

Fonte: Bruno-Faria e Brandão (2003), com adaptações.

As Tabelas 5, 7 e 8 apresentam, em ordem decrescente, os índices gerais de prioridades de capacitação com critério mínimo, um escore de prioridade geral igual a 3.

Tabela 5 - Índice geral de prioridades de capacitação para conhecimentos pesquisados

	Conhecimentos sobre:	Prioridade
15	Todas as unidades da FUB	3,22
4	Os objetivos estratégicos da FUB	2,78
1	O Regimento interno da organização	2,67
2	A visão da FUB	2,67
14	Todas as atividades executadas na SRH	2,67
13	Legislação de RH	2,33
3	A missão da FUB	2,11
8	Gestão	2,11
7	Modelos de gestão de desempenho	1,78
5	A missão da SRH	1,56
12	Assuntos afetos à área de RH	1,44
6	Os objetivos da SRH	1,33
16	A localização física de todas as unidades da FUB	1,22
9	Motivação no trabalho	1,11
10	As características do público alvo a que se destina seu trabalho	0,89
11	A Tramitação de procedimentos administrativos	0,56

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Índice geral de prioridades de capacitação para conhecimentos/habilidades pesquisados

	Conhecimentos/Habilidades sobre:	Prioridade
36	Elaboração de projetos	2,89
41	Ter conhecimentos de outras áreas da SRH	2,67
42	Identificação de soluções para problemas	2,11
44	Implementação de soluções para problemas	2,11
34	Redação	2
35	Elaboração de relatórios	2
43	Formulação de soluções para problemas	2
18	Avaliação de ações	1,89
19	Acompanhamento de ações	1,89
17	Planejamento de ações	1,78
29	Argumentação	1,78
20	Estabelecimento de critérios para avaliação de resultados	1,67
22	Gerenciamento de pessoas	1,67
25	Liderança	1,67
27	Administração de conflitos	1,44
32	Comunicação escrita	1,44
37	Organização do trabalho	1,44
23	Trabalho em equipe	1,33
24	Delegação de responsabilidades	1,33
26	Tomada de decisão	1,11
28	Adaptação a situações novas	1,11
33	Comunicação oral	1,11
21	Alcance de objetivos nos prazos estabelecidos	0,89
38	Orientação a seus colaboradores de forma clara e objetiva	0,78
40	Ouvir os usuários do setor e colaboradores	0,56
31	Orientações aos usuários de forma clara e objetiva	0,22
30	Trato com pessoas	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 7 - Índice geral de prioridades de capacitação para atitudes pesquisadas

	Atitudes:	Prioridade
51	Articula-se com outras organizações para estabelecimento de parcerias ou convênios	2,22
46	Assume novas responsabilidades	1,56
63	É proativo	1,56
52	Busca soluções alternativas	1,44
53	Articula-se com outras unidades da instituição para estabelecimento de parcerias	1,33
56	Prima pela qualidade	1,22
55	Mantém-se atualizado acerca de assuntos relacionados à área	1,11
61	Adapta-se ao ritmo das demandas	1,11
58	Reflete previamente sobre suas ações	1
45	Age com ética	0,78
48	Adota postura adequada para representar a SRH	0,78
60	Mantém-se disponível a ajudar aos demais	0,78
62	É prestativo às solicitações de outros setores	0,78
49	Contribui para um clima favorável de trabalho	0,56
57	Dissemina informações	0,56
59	Respeita a hierarquia	0,56
64	Incentiva à capacitação de colaboradores	0,44
47	Atende de forma cordial aos usuários do setor	0,33
50	É comprometido com os interesses da FUB	0
54	É responsável	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os pesquisados apresentaram necessidades de capacitação em conhecimento, dos quais os pesquisados 2, 4, 6 e 8 (2 e 5 conhecimentos) os pesquisados 1, 5, 7 e 9 (6 e 10 conhecimentos) e o pesquisado 3 apresentaram necessidade de capacitação em 14 conhecimentos.

As necessidades de capacitação em conhecimentos/habilidades, assim apresentaram-se: os pesquisados 1, 4, 5 e 7 (2 a 5); os pesquisados 2, 3 e 9 (8 a 10); e os pesquisados 6 e 8 (12 a 16 conhecimentos e habilidades).

Em atitude, os pesquisados 1 e 5 não apresentaram necessidades de treinamento, e os pesquisados 2, 3, 4, 6, 7, 8 e 9 apresentaram, de 1 a 6, necessidades de treinamento.

Considerações finais e sugestões

Os resultados apresentados neste estudo permitiram a percepção da importância da abordagem do tema das competências na gestão de pessoas e das suas principais contribuições, relacionadas: à identificação das competências relevantes para atuação dos gerentes de recursos humanos da FUB; à visualização da importância e do domínio atribuídos a cada conhecimento, conhecimento/habilidade e atitude pelos gerentes; à identificação das lacunas existentes e à indicação das prioridades para ações de capacitação, ao fornecer subsídios às políticas de gestão de pessoas, para orientar ações em relação ao recrutamento e a seleção, ao treinamento e ao desenvolvimento.

As limitações ao desenvolvimento deste tema ocorreram, sobretudo, pela dificuldade de se encontrar, na literatura, trabalhos que abordam competências de gerentes de RH de instituições públicas. Entendeu-se que outra limitação possível deveu-se ao receio por parte dos pesquisados de sua exposição, em razão da solicitação do preenchimento dos dados demográficos e funcionais, mesmo com o aviso oral e escrito de que as informações prestadas eram sigilosas e seriam usadas apenas para fins de realização desta pesquisa.

Seria oportuno que futuros estudos pudessem explorar o tema das competências de gerentes relacionado a outros níveis da instituição, com o intuito de conhecer as lacunas existentes e de possibilitar visualização das competências internas e adequação dos servidores às exigências do trabalho. Espera-se que este estudo forneça subsídios para que a FUB prepare-se

diante do cenário de mudanças e competitividade, e contribua para o preparo de gerentes e o desenvolvimento do pensamento administrativo, e, assim, incentive a adoção de modelo de gestão por competências, tido como mais adequado a essa nova fase da administração pública por permitir maior sintonia com as estratégias das instituições.

Apesar dos resultados apresentados não terem indicado grandes lacunas de competências para os gerentes que atuam na área de RH, é importante atentar para a instabilidade e a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, o que resulta na obsolescência e na exigência de desenvolvimento de novas competências constantemente.

Para se opor a essa situação, sugere-se que a instituição, ao captar pessoal por meio de concurso público, tenha em conta a necessidade de se identificar as competências interpessoais, as estratégicas e as gerenciais demandadas na ocasião, e que se preocupe com seu aprimoramento, proporcionando, periodicamente, cursos de formação para atender àqueles que estejam no exercício da função e para os que venham a assumir cargos de gerência de qualquer nível.

Referências

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia educacional*, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.

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

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Plano estratégico para a área de recursos humanos da administração pública federal*. Brasília: MP, 2002.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do distrito federal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 35 -56, jul./set. 2003.

CARBONE, P. P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro, 2005.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas por competências: modismo ou conceito em construção. In: *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 1.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Instrução da Reitoria* nº 03. Estabelece as normas do programa de gestão de desempenho pessoal técnico-administrativo da Fundação Universidade de Brasília. Brasília, 2001.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2002/2006*. Brasília, 2005. 37 p.

MELLO, S. P. T; COLOSSI, N. Aspectos comportamentais dos gerentes de recursos humanos das escolas técnicas federais brasileiras: um estudo na perspectiva da reforma administrativa do estado. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

PIRES, A. K. et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: Enap, 2005.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE A

Entrevista para levantamento de informações junto aos gerentes de RH da FUB.

Fundação Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – Face
Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial
Monografia: Competências Relevantes aos Gerentes de Recursos Humanos da FUB
Orientadora: Catarina Cecília Odelius

Objetivo:

A aplicação desta entrevista tem por objetivo principal captar informações a fim de construir um instrumento destinado a identificar as competências profissionais relevantes aos gerentes de recursos humanos da FUB.

Os dados serão coletados por meio de cooperação voluntária e individual, de três gerentes atuantes na SRH/FUB, respeitando-se o direito de privacidade e confidencialidade dos entrevistados; garantindo que as informações aqui prestadas não serão utilizadas para outro fim, que não seja deste projeto de pesquisa.

Entrevista acerca das competências relevantes necessárias aos gerentes da Área de Recursos Humanos da FUB.

Dados do entrevistado	Data da entrevista: ___ de junho de 2006.	
Nome:	Sexo: M () F ()	Idade:
Cargo:		
Área de atuação:	Tempo de atuação na área de RH:	
Área de formação:	Grau de Instrução: 2º (); 3º (); E (); M (); D (); Outros:	

1. Quais os conhecimentos (conhecer), habilidades (saber fazer) e atitudes (ter iniciativa) você julga relevantes aos gerentes da SRH da FUB, para que a organização possa concretizar sua estratégia?
2. Como você reconhece um desempenho competente?
3. Qual resultado de trabalho que você precisa apresentar para ser considerado um gerente competente?

APÊNDICE B

Questionário

Objetivo:

A aplicação deste questionário tem por objetivo principal identificar as competências profissionais relevantes aos gerentes de recursos humanos da FUB.

As informações serão coletadas por meio de cooperação voluntária e coletiva de nove gerentes atuantes na SRH/FUB, respeitando-se o direito de privacidade e confidencialidade dos dados coletados; garantindo que as informações aqui prestadas não serão utilizadas para outro fim, que não seja o deste projeto de pesquisa.

Instruções de preenchimento:

Considerando os atuais objetivos estratégicos da FUB, você deverá avaliar o grau de importância e o grau de domínio dos conhecimentos, habilidades e atitudes apresentados (e dos que você acrescentar posteriormente), necessários para que desempenhe de modo competente o seu papel de gerente de recursos humanos.

Utilize a escala de grau de importância, que varia de **0** a **3**, conforme apresentado abaixo, para avaliar cada item apresentado. Marque um X sobre o grau escolhido.

0 _____ 1 _____ 2 _____ 3

Sem importância para o meu desempenho

Pouco importante para o meu desempenho

Importante para o meu desempenho

Muito importante para o meu desempenho

Utilize a escala de grau de domínio, que varia de **0** a **3**, conforme apresentado abaixo, para avaliar cada item apresentado. Marque um X sobre o grau escolhido.

0 _____ 1 _____ 2 _____ 3

Não possuo domínio

Possuo pouco domínio

Possuo domínio quase completo

Possuo domínio completo

Conhecimentos sobre:		Importância				Domínio			
1	O Regimento interno da organização	0	1	2	3	0	1	2	3
2	A visão da FUB	0	1	2	3	0	1	2	3
3	A missão da FUB	0	1	2	3	0	1	2	3
4	Os objetivos estratégicos da FUB	0	1	2	3	0	1	2	3
5	A Missão da SRH	0	1	2	3	0	1	2	3
6	Os objetivos da SRH	0	1	2	3	0	1	2	3
7	Modelos de gestão de desempenho	0	1	2	3	0	1	2	3
8	Gestão	0	1	2	3	0	1	2	3
9	Motivação no trabalho	0	1	2	3	0	1	2	3
10	As características do público alvo a que se destina o seu trabalho	0	1	2	3	0	1	2	3
11	A tramitação de procedimentos administrativos	0	1	2	3	0	1	2	3
12	Assuntos afetos à área de RH	0	1	2	3	0	1	2	3
13	Legislação de RH	0	1	2	3	0	1	2	3
14	Todas as atividades executadas na SRH	0	1	2	3	0	1	2	3
15	Todas as unidades da FUB	0	1	2	3	0	1	2	3
16	A localização física de todas as unidades da FUB	0	1	2	3	0	1	2	3
17	Planejamento de ações	0	1	2	3	0	1	2	3
18	Avaliação de ações	0	1	2	3	0	1	2	3
19	Acompanhamento de ações	0	1	2	3	0	1	2	3
20	Estabelecimento de critérios para avaliação de resultados	0	1	2	3	0	1	2	3
21	Alcance de objetivos nos prazos estabelecidos	0	1	2	3	0	1	2	3
22	Gerenciamento de pessoas	0	1	2	3	0	1	2	3
23	Trabalho em equipe	0	1	2	3	0	1	2	3
24	Delegação de responsabilidades	0	1	2	3	0	1	2	3
25	Liderança	0	1	2	3	0	1	2	3
26	Tomada de decisão	0	1	2	3	0	1	2	3
27	Administração de conflitos	0	1	2	3	0	1	2	3
28	Adaptação a situações novas	0	1	2	3	0	1	2	3
29	Argumentação	0	1	2	3	0	1	2	3
30	Trato com pessoas	0	1	2	3	0	1	2	3
31	Orientações aos usuários de forma clara e objetiva	0	1	2	3	0	1	2	3
32	Comunicação escrita	0	1	2	3	0	1	2	3

33	Comunicação oral	0	1	2	3	0	1	2	3
34	Redação	0	1	2	3	0	1	2	3
35	Elaboração de relatórios	0	1	2	3	0	1	2	3
36	Elaboração de projetos	0	1	2	3	0	1	2	3
37	Organização do trabalho	0	1	2	3	0	1	2	3
38	Orientação a seus colaboradores de forma clara e objetiva	0	1	2	3	0	1	2	3
39	Aplicação de conhecimento no desenvolvimento das atividades cotidianas	0	1	2	3	0	1	2	3
40	Ouvir os usuários do setor e colaboradores	0	1	2	3	0	1	2	3
41	Substituição de gerentes de outras áreas da SRH	0	1	2	3	0	1	2	3
42	Identificação de soluções para problemas	0	1	2	3	0	1	2	3
43	Formulação de soluções para problemas	0	1	2	3	0	1	2	3
44	Implementação de soluções para problemas	0	1	2	3	0	1	2	3
Atitudes:		Importância				Domínio			
45	Age com ética	0	1	2	3	0	1	2	3
46	Assume novas responsabilidades	0	1	2	3	0	1	2	3
47	Atende de forma cordial os usuários do setor	0	1	2	3	0	1	2	3
48	Adota postura adequada para representar a SRH	0	1	2	3	0	1	2	3
49	Contribui para um clima favorável de trabalho	0	1	2	3	0	1	2	3
50	É comprometido com os interesses da FUB	0	1	2	3	0	1	2	3
51	Articula-se com outras organizações para estabelecimento de parcerias ou convênios	0	1	2	3	0	1	2	3
52	Busca soluções alternativas	0	1	2	3	0	1	2	3
53	Articula-se com outras unidades da instituição para estabelecimento de parcerias	0	1	2	3	0	1	2	3
54	É responsável	0	1	2	3	0	1	2	3
55	Mantém-se atualizado acerca de assuntos relacionados à área	0	1	2	3	0	1	2	3
56	Prima pela qualidade	0	1	2	3	0	1	2	3
57	Dissemina informações	0	1	2	3	0	1	2	3
58	Reflete previamente sobre suas ações	0	1	2	3	0	1	2	3
59	Respeita a hierarquia	0	1	2	3	0	1	2	3
60	Mantém-se disponível a ajudar aos demais	0	1	2	3	0	1	2	3
61	Adapta-se ao ritmo das demandas	0	1	2	3	0	1	2	3

Competências profissionais relevantes...
Ereni Gontijo e Eurides Araujo

62	É prestativo às solicitações de outros setores	0	1	2	3	0	1	2	3
63	É proativo	0	1	2	3	0	1	2	3
64	Incentiva a capacitação de colaboradores	0	1	2	3	0	1	2	3
Indique, abaixo, outros conhecimentos, habilidades e atitudes que você julga relevantes aos gerentes da SRH da FUB, para que a organização possa concretizar sua estratégia e faça avaliação quanto à importância e ao domínio para cada um deles.									
65		0	1	2	3	0	1	2	3
66		0	1	2	3	0	1	2	3
67		0	1	2	3	0	1	2	3
68		0	1	2	3	0	1	2	3
69		0	1	2	3	0	1	2	3
70		0	1	2	3	0	1	2	3
71		0	1	2	3	0	1	2	3
72		0	1	2	3	0	1	2	3
73		0	1	2	3	0	1	2	3
74		0	1	2	3	0	1	2	3
75		0	1	2	3	0	1	2	3
76		0	1	2	3	0	1	2	3
77		0	1	2	3	0	1	2	3
78		0	1	2	3	0	1	2	3
79		0	1	2	3	0	1	2	3
80		0	1	2	3	0	1	2	3

Dados do entrevistado Brasília, _____ de julho de 2006.

Nome:	Sexo: M () F ()	Idade:
Cargo:		
Área de atuação:	Tempo de atuação na área:	
Área de formação:	Grau de Instrução: 2º (); 3º (); E (); M (); D (); Outros:	

