



ARTIGO ORIGINAL: Submetido em: 31.07.2023. Avaliado em: 02.10.2023. Apto para publicação em: 05.02.2024.


A percepção do professor-gestor sobre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais na UFRN

The perception of the teacher-manager about training and development of management competences at UFRN

La percepción del docente-director sobre la formación y desarrollo de habilidades directivas en la UFRN


Sabrina Rosa Mendes

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRN, Caixa Postal, 1524, Campus Universitário Central,
Lagoa Nova, Natal/RN - CEP 59078-900

 <https://orcid.org/0000-0001-9335-3937>
brinna.rosa@gmail.com


Marcos Fernando Machado de Medeiros

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRN, Caixa Postal, 1524, Campus Universitário Central,
Lagoa Nova, Natal/RN - CEP 59078-900

 <https://orcid.org/0000-0001-9335-3937>
marcos.medeiros@ufrn.br

Maria Teresa Pires Costa

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRN, Caixa Postal, 1524, Campus Universitário Central, Lagoa Nova, Natal/RN - CEP 59078-900

 <https://orcid.org/0000-0001-9335-3937>
teresapires.psi@gmail.com



PALAVRAS-CHAVE

Gestão por
competências.
Professor-gestor.
Capacitação.

Resumo: Sob a luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal - PNPd e respectivas atualizações, esta pesquisa tem como principal objetivo analisar a percepção do professor-gestor sobre a relevância da capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais na sua atuação como gestor na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. A metodologia quali-quantitativa combina pesquisa aplicada, descritiva, e levantamento de campo, utilizando a análise documental, a análise de conteúdo e a estatística descritiva para a análise dos resultados. Para a coleta de dados utilizou-se o método de grupo focal e questionário *on-line*. Os resultados do grupo

focal permitiram identificar que a forma como os docentes desenvolvem suas competências ao assumirem cargos de gestão acontece na prática, na vivência do dia a dia, pois existem competências que não podem ser desenvolvidas a partir de capacitações, sendo estas mais efetivas para desenvolver competências técnicas e operacionais. Na percepção da maioria dos professores-gestores, os efeitos e impactos da capacitação, em termos de desenvolvimento de competências gerenciais, ainda não são percebidos na prática.

KEYWORDS

Management by competences.
Teacher-manager.
Training.

Abstract: In the light of the National Policy for the Personnel Development of the Federal Public Administration - PNDP and respective updates, this research has as main objective to analyze the perception of the professor-manager about the relevance of training and development of managerial skills in his performance as a manager at Federal University of Rio Grande do Norte State. The qualitative methodology combines applied and descriptive research and field survey, using document analysis, content analysis and descriptive statistics for the analysis of results. For data collection, the focus group method and online questionnaire were used. The results of the focus group made it possible to identify that the way teachers develop their skills when they assume management positions happens in practice, in their day-to-day experience, as there are skills that cannot be developed through training, which are more effective for develop technical and operational skills. In the perception of most teacher-managers, the effects and impacts of training, in terms of developing managerial skills, are not yet perceived in practice.

PALABRAS CLAVE

Gestión por competencias.
Docente-gerente.
Capacitación.

Resumen: A la luz del Política Nacional para el Desarrollo del Personal de la Administración Pública Federal - PNDP y sus respectivas actualizaciones, esta investigación tiene como principal objetivo analizar la percepción del profesor-gerente sobre la relevancia de la formación y desarrollo de competencias gerenciales en su desempeño como gerente en la Universidad Federal de Rio Grande do Norte. La metodología cuali-cuantitativa combina investigación aplicada, descriptiva y de campo, utilizando análisis de documentos, análisis de contenido y estadística descriptiva para el análisis de resultados. Para la recolección de datos se utilizó el método de grupos focales y el cuestionario en línea. Los resultados del grupo focal permitieron identificar que la forma en que los docentes desarrollan sus habilidades al momento de asumir cargos directivos ocurre en la práctica, en su vivencia cotidiana, pues existen habilidades que no se pueden desarrollar a través de la capacitación, las cuales son más eficaz para desarrollar habilidades técnicas y operativas. En la percepción de la mayoría de los docentes-directivos, los efectos e impactos de la formación, en términos de desarrollo de habilidades directivas, aún no se perciben en la práctica.

Introdução

No Brasil, os serviços públicos passaram por diversas reformas nas últimas décadas, que vão desde a transferência de atividades públicas para o setor privado, até a participação de cidadãos na execução dos serviços públicos a partir da coprodução. Alguns desafios surgiram a partir dessas transformações, como a necessidade de desenvolvimento de novas competências gerenciais, bem como a necessidade de novas formas de liderança (Sicilia *et al.*, 2016; Sorensen & Torfing, 2018).

Foi por meio da reforma gerencial de 1995, com o *New Public Management* (NPM), que a área de recursos humanos da administração pública federal brasileira deu início a um processo de modernização considerável, dando maior atenção aos servidores públicos (Bandeira *et al.*, 2017). Após décadas de esforços para profissionalização do servidor público, criou-se em 2006 a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal (PNDP), por meio do decreto nº 5.707, com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento profissional de pessoal, a partir do modelo de competências nos planos de capacitação (Brasil, 2006).

É nesse contexto de incentivo às novas formas de gestão, e em conformidade com as demandas por mudança, no que tange à oferta de serviços públicos de qualidade, que se instituiu a política de gestão estratégica de pessoas no âmbito do serviço público federal brasileiro, ao tomar como paradigma o modelo de gestão por competências (Perseguino, 2017).

De acordo com Perseguino (2017), as pesquisas relacionadas à GPC em universidades federais vêm sendo

compartilhadas desde 2008, entretanto, a maioria das pesquisas direcionam sua análise para a categoria de técnicos-administrativos, seja no âmbito da percepção do conceito de competência, seja na avaliação de instrumentos e processos (planos e instrumentos anuais de capacitação, processos de mapeamento de competências, processos de avaliação de desempenho e concursos baseados em competências).

Entre os diversos obstáculos e limitações a serem enfrentadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior na implementação deste modelo de gestão, Silva, Mota & Lima (2022) concluem que cabe aos gestores dessas respectivas Instituições identificar uma metodologia consistente de implementação do modelo, sem deixar de levar em consideração suas especificidades. Apesar da quantidade reduzida de IFES que implementaram este modelo de gestão, os autores consideram a gestão por competências como um modelo sólido que tende a estimular as competências individuais e organizacionais, visando alcançar os objetivos institucionais com efetividade (Silva, Mota & Lima, 2022).

Nessa perspectiva, emerge como questão norteadora para o presente estudo: Qual a percepção do docente sobre a capacitação no processo de desenvolvimento de competências gerenciais em sua atuação como professor-gestor? Para isso, o trabalho foi estruturado apresentando uma discussão inicial sobre “Gestão por Competências em Instituições Federais de Ensino Superior” para, em seguida, apresentar e discutir algumas publicações que promovem esse debate, a fim de identificar a reflexão em construção sobre o tema.

Gestão Por Competências em IFES

Criou-se o senso comum de que o trabalho do servidor público era marcado por baixo desempenho, pouca dedicação, falta de criatividade e de flexibilidade (Marques, 2015). No entanto, a transição do modelo de administração pública burocrático para um modelo gerencial tem exigido uma nova postura das universidades públicas e, conseqüentemente, do seu servidor (Pascuci, 2016).

E quando o assunto é gerir perfis de funcionários públicos, percebe-se um histórico de barreiras, que impossibilitam a percepção de pontos de excelência e melhoria para se alcançar esse objetivo (Carvalho, 2009). Além disso, o que se observa, atualmente, é que o servidor público brasileiro vivencia uma crise de identidade e enfrenta a necessidade de ressignificação de seu trabalho (Silva, 2021).

A falta de uma política consistente de pessoal fez com que esses servidores buscassem formação muito mais por interesses individuais, do que institucionais. Do mesmo modo, alguns programas de capacitação existentes se afastaram das reais necessidades da universidade, além dos casos em que os servidores não demonstram interesse em frequentar os cursos que são oferecidos (Souza, 2009).

Em pesquisa realizada com uma amostra de cinquenta universidades, identificou-se que apenas oito instituições adotaram o modelo de GPC e que a maioria apenas contempla o modelo no nível estratégico de gestão. Além disso, nenhuma das universidades federais implantaram integralmente o modelo em todos os seus subsistemas de gestão de pessoas (Perseguino, 2017).

De acordo com Jovanelli *et al.*, (2020), o decreto que introduziu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores da Administração Pública Federal instituiu as diretrizes para a capacitação dos servidores, com o objetivo de alcançar a melhoria da eficiência e a qualidade do serviço público, bem como o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente, mudando a visão de que os servidores deveriam participar apenas de eventos referentes às atividades desempenhadas no seu respectivo cargo ou função.

Silva *et al.* (2021), em estudo realizado em uma das 20 maiores IES do Brasil, identificou que, apesar da legislação obrigar à adoção da gestão por competências desde 2006, a instituição ainda não conseguiu atendê-la pelos seguintes motivos: ambiente complexo; necessidade de mudança na cultura organizacional referentes aos costumes políticos; rigidez em sua estrutura; e necessidade de motivar servidores a se capacitarem, apesar da estabilidade garantida por meio da legislação vigente.

Além disso, as principais perspectivas identificadas pelos autores frente aos desafios enfrentados foram: disseminação da gestão por competências como prioridade na cultura organizacional; mapeamento e alocação de servidores de acordo com as competências necessárias para o cargo; regulamentação mais objetiva de seleção de pessoas, de modo que leve em consideração as competências necessárias para o provimento do cargo (Silva *et al.*, 2021).

Na pesquisa realizada por Gomes *et al.* (2021), buscou-se compreender como o atual modelo de gestão de pessoas contribui para a escolha de servidores para ocuparem cargos de confiança. Identificou-se que, embora se dê prioridade à ocupação de cargos por indivíduos do seu quadro funcional e se

estímulo a educação formal dos servidores, o processo de escolha para cargos de confiança ainda é influenciado por aspectos subjetivos, desvinculados da gestão por competências.

De maneira geral, percebe-se que a concepção de competência docente no âmbito da gestão universitária restringe-se ao conhecimento aprofundado da disciplina a ser ensinada (Berger *et al.*, 2019). Entretanto, diante da necessidade de ocupar cargos de gestão, torna-se necessário conhecer quais competências e os principais desafios dos professores frente a esse cenário.

Assim, Silveira (2019), buscando traçar as principais dificuldades enfrentadas e as habilidades necessárias para o exercício do cargo de gestor no IFMG, aponta que a maioria dos servidores não possuem formação específica para o exercício do cargo de gestão, com sobrecarga de trabalho e acúmulo de funções, e conclui que os desafios e competências relatadas estão ligados à liderança, criatividade, curiosidade, comunicação, motivação e auto aprendizado, seguida pela necessidade de colaboração, negociação e inovação.

Apesar de existir oportunidade de acesso de servidores técnicos à gestão, grande parte dos gestores públicos universitários são formados por servidores docentes, uma vez que a legislação define como atividade própria do docente de ensino superior as atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência (Brasil, 1987).

É nesse contexto que a escolha de gestores para funções de confiança adquire contornos peculiares no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), uma vez que a complexidade e especificidade da área educacional, na qual o gestor precisa lidar com aspectos administrativos, pedagógicos, acadêmicos e científicos, requer a preparação dos indivíduos

para assumirem cargos gerenciais (Barbosa *et al.*, 2016).

Elementos metodológicos da pesquisa

Na busca por respostas à problemática, realizou-se uma pesquisa de corte transversal, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que busca captar a percepção de professores-gestores sobre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais. Quanto aos procedimentos, esta pesquisa configura-se como levantamento de campo, tendo a Universidade Federal do Rio Grande do Norte como lócus da pesquisa.

A coleta de dados ocorreu em três etapas. Inicialmente, procedeu-se a análise documental para descrever o Modelo de Gestão por Competências adotado pela UFRN, por meio de seus documentos estratégicos, tais como: Estatuto da UFRN, Levantamento das Necessidades de Capacitação – LNC – 2021, Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2020-2029, relatório de Gestão 2021, Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2021. Em seguida, para aprofundar o tema e captar a percepção de professores-gestores sobre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais, foi realizado em dezembro/2022 um grupo focal com 5 docentes ocupantes de cargos de gestão. O roteiro de entrevista do grupo focal foi estruturado em 3 partes: a) trajetória acadêmica e profissional; b) papel da capacitação; c) aspectos que influenciam na participação ou não participação em ações de capacitação.

Por fim, os resultados do grupo focal serviram de base para elaboração de um questionário *online*, dividido em 7 blocos,

com a utilização da escala *Likert*, cuja escala varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), para avaliar o grau de concordância dos professores-gestores sobre aspectos relativos ao desenvolvimento de competências gerenciais. O questionário foi disponibilizado para os docentes ocupantes de cargos de gestão acadêmica e administrativa, constituindo, assim, a terceira etapa da coleta de dados, que teve como objetivo ampliar a representatividade da amostra.

Como técnica de análise de dados, utilizou-se a análise documental, a análise de conteúdo e a estatística descritiva para a análise dos resultados, configurando-se a triangulação de dados para complementar e validar os resultados.

A entrevista em grupo foi transcrita e os resultados analisados à luz da abordagem qualitativa da análise de conteúdo, seguindo a orientação de Bardin (2011), e seguiu as etapas de: a) organização (levantamento do que seria aproveitado e avaliação do que seria útil para responder o problema de pesquisa); b) codificação (definindo unidade de registro e unidade de contexto); e c) *categorização a posteriori* (agrupando verbos, palavras ou frases em grandes categorias).

As pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2008, p.47). Esta pesquisa é considerada descritiva uma vez que, por meio da aplicação do questionário e, após categorização de suas variáveis, foi possível descrever certas características dos professores-gestores da UFRN, como sua distribuição por idade, sexo, nível de escolaridade, entre outras, bem como identificar se variáveis atreladas a “capacitação” e “desenvolvimento de competências gerenciais” estão relacionadas.

Vale destacar que todos os procedimentos éticos foram cuidadosamente respeitados, tendo sido registrada e aprovada a pesquisa no comitê de ética da UFRN. Além disso, foi apresentado o Registro de Consentimento Livre e Esclarecido – RCLE em todas as etapas da coleta de dados.

Apresentação e discussão dos resultados

Essa seção apresenta a discussão dos resultados em três etapas: 1) Descrição do Modelo de Gestão por Competências da UFRN; 2) Grupo Focal; 3) Questionário *online*. O projeto de implementação do modelo de GPC da UFRN resultou em 11 competências institucionais que subsidiam o planejamento e os subsistemas da área de gestão de pessoas e a consecução da estratégia organizacional. São elas: cidadania e responsabilidade social, comunicação, ensino, ética, extensão, gestão estratégica, gestão de pessoas, inovação e tecnologia, interiorização e internacionalização, pesquisa, sustentabilidade.

Realizou-se o mapeamento de competências para gestores acadêmicos e gestores administrativos. Assim, foi realizado o mapeamento de competências gerenciais para os gestores das unidades acadêmicas nos cargos de Diretor de Centro e nas funções de Chefe de Departamento, Coordenador de Curso de Graduação e Pós-Graduação. Já para os gestores das unidades administrativas, o mapeamento de competências gerenciais foi realizado nas funções de Pró-Reitores, Superintendentes e Secretários, Diretores, Coordenadores, Chefes de Setor, Assessor Técnico e Secretários Administrativos.

No projeto de implementação do modelo de GPC da UFRN foi traçado o perfil de cada gestor, em seus respectivos cargos e funções, e também os conhecimentos,

habilidades e atitudes esperados de cada um. Mapeou-se, ainda, as competências individuais gerais.

Uma ferramenta oficial basilar para a construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UFRN é o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), realizado anualmente, que tem o objetivo de identificar as lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores para gerar as competências necessárias ao melhor desempenho das unidades e à consecução dos objetivos estratégicos da instituição, bem como as demandas de cursos de Educação Formal e de atividades de capacitação.

Para avaliar as capacitações, realiza-se após o evento duas avaliações: de impacto e de reação, para conhecer a percepção do servidor sobre a atividade de capacitação realizada, de modo a contribuir para o aprimoramento dessas atividades. As avaliações (impacto e reação) são feitas por meio de escala de concordância, além de ser disponibilizado espaço para críticas e sugestões sobre atendimento, infraestrutura, serviços de apoio, material didático, conteúdos adicionais, etc.

Conhecendo o contexto em que a instituição se encontra, em termos de implementação do modelo de gestão por competências, partiu-se para a segunda etapa da pesquisa, o grupo focal. O critério de acessibilidade foi utilizado, tendo esta etapa a participação de 5 gestores. Identificou-se, inicialmente, o perfil dos participantes: dos 5 participantes, 3 são do sexo masculino e 2 do sexo feminino. Possuem idade média de 48,40 anos, sendo a idade mínima de 35 anos e a máxima de 65 anos. O tempo médio de serviço na UFRN é de 16 anos, sendo o menor tempo de 7 anos e o maior tempo de 26 anos. O tempo médio ocupando cargo de gestão especificamente foi 5,8 anos, sendo o menor

de 4 anos e o máximo de 10 anos. Dos 5 participantes, apenas um não realizou as capacitações para gestor oferecidas pela instituição, sendo que o gestor que passou mais tempo ocupando cargo de gestão foi o único que não fez esse tipo de capacitação. Dois dos participantes fizeram algum curso na área de Gestão Pública (GP) ou Administração (ADM). Um deles não informou qual foi a formação, o outro explicitou a realização de mestrado e doutorado em ADM.

Embora todos considerem os cursos de capacitação como ações importantes no processo de desenvolvimento de competências, enfatizou-se bastante que a forma como os docentes desenvolvem suas competências ao assumirem cargos de gestão acontece na prática, na vivência do dia a dia, pois existem competências que não podem ser desenvolvidas a partir de capacitações, o que vem a corroborar com Rodrigues e Villardi (2017) que destacam a necessidade de esforços individuais, sacrifícios e reflexões para o aprimoramento de competências enquanto professor-gestor.

A quase totalidade dos participantes acreditam que ter formação na área de gestão pode ser um facilitador, mas não é suficiente, em virtude das peculiaridades da gestão pública, em especial da gestão universitária. Na percepção dos participantes, as fontes de aprendizagem são múltiplas, e vão desde cursos, reuniões dos conselhos, fóruns de gestores, evidenciando uma forma de aprendizagem coletiva informal.

Sobre o papel da capacitação, a percepção dos participantes é de que as capacitações são ideais para desenvolver competência técnicas e procedimentais, ou seja, precisam estar relacionadas à vivência prática do gestor, aos processos do dia a dia, às questões operacionais, como a utilização dos sistemas. Pessoa *et al.* (2022) destacaram

em seu estudo as Competências Institucionais (legislação, resolução da graduação) e as Competências Técnicas e Tecnológicas (Uso dos Sistemas SIPAC e SIGAA) como competências que precisam ser desenvolvidas pelos professores-gestores.

Em relação às competências emocionais e políticas, ou seja, comportamentais, as capacitações já não são consideradas efetivas de acordo com a percepção desses gestores. Ainda no estudo de Pessoa *et al.* (2022), as chamadas competências socioemocionais foram as mais destacadas, o que corrobora com o achado deste estudo quanto à sua importância.

Para a maioria dos participantes, as políticas de capacitação precisam ser aprimoradas, principalmente no que diz respeito ao planejamento prévio, antecipado das capacitações.

É preciso alocar as capacitações em formatos e momentos propícios e viáveis para aquele gestor e que esse planejamento deveria ser construído juntamente com o gestor, trazendo, assim, a gestão para a realidade local. Os participantes afirmaram, também, que alguns cursos deveriam ser obrigatórios dentro das políticas de capacitação, uma vez que esperar apenas pela vontade e voluntarismo do gestor não funciona, pois existem temáticas que precisam ser de conhecimento geral, de modo que as políticas de capacitação precisam induzir o gestor a participar.

Outro fator mencionado pelos participantes é a necessidade de preparar o professor para fazer ensino, pesquisa, extensão e gestão desde o início da carreira e ingresso no setor público, pois a política de capacitação está sendo pensada para depois do cargo de gestão, quando deveria ser pensada desde o início da formação do docente, incluindo o estágio probatório. Por fim, um

fator considerado importante pelos participantes, e que motivaria a participação nas ações de capacitação, seria a carga horária dos cursos de gestão ser valorizada dentro dos Planos Individuais Docentes - PID e influenciar na progressão. Esses foram os achados do grupo focal.

A última etapa da pesquisa refere-se ao questionário *online* aplicado em dezembro de 2022. Cabe destacar que apenas 64 docentes responderam o questionário, dentro de um universo de 363 professores-gestores. No bloco 1 (Desenvolvimento de Competências Gerenciais) 82,8% concordam parcial ou totalmente que o aprendizado acontece quando se está no cargo de vice. Outros 96,9% concordam parcial ou totalmente que o aprendizado acontece na prática, conforme surgem as necessidades e demandas do dia a dia, o restante preferiu não opinar. Apesar disso, 84,4% concordam parcial ou totalmente que os cursos de capacitação são importantes no processo de desenvolvimento de competências gerenciais. No bloco 2 (Fontes de aprendizagem do professor-gestor) 89% dos participantes concordaram que apesar de cursos, fóruns de gestores e reuniões de conselhos serem consideradas fontes de aprendizagem, a maior fonte de aprendizagem ocorre no dia a dia, ou seja, de maneira informal. No bloco 3 (O papel da capacitação) 81,3% concordam parcial ou totalmente que a capacitação consegue cumprir seu papel principalmente no tocante às competências técnicas, operacionais e procedimentais, mas não no que diz respeito às competências políticas. Ainda assim, 71,9% concordam parcial ou totalmente que as atividades de capacitação realizadas por eles influenciaram positivamente em seu desempenho como gestor. No bloco 4 (Políticas de capacitação da UFRN) 64% concordam parcial ou totalmente que as políticas de capacitação da instituição

precisam ser aprimoradas e melhor planejadas. Além disso, 59,4% concordam parcial ou totalmente que alguns cursos deveriam ser obrigatórios nas políticas de capacitação. 71,9% concordam parcial ou totalmente que os docentes devem ser preparados para a gestão desde o início da carreira. O bloco 5 (Fatores que influenciam a participação em ações de capacitação) 93,7% concordam parcial ou totalmente que a quantidade de demanda acumulada pelo docente é fator que influencia na participação em ações de capacitação e 79,7% concordam parcial ou totalmente que a ausência de planejamento antecipado também influencia. Já no bloco 6 (Fatores motivacionais) 81,2% concordaram parcial ou totalmente que a capacitação precisa estar diretamente ligada a algum procedimento do dia a dia do gestor, 84,3% concordam parcial ou totalmente que o formato da capacitação é um fator motivador para participar da capacitação e, por fim, 79,7% concordam parcial ou totalmente que se a carga horária das capacitações para gestor fosse valorizada dentro do PID, os mesmos se sentiriam motivados a participar dessas atividades.

A fim de identificar o perfil dos participantes, ao final do questionário foi realizada uma série de perguntas sobre gênero, faixa etária, tempo de serviço e realização de cursos. Observa-se que a maioria dos respondentes se identificaram como sendo do gênero masculino (56,3%) e o restante do gênero feminino (43,7%). Sobre a faixa etária dos participantes, 37,5% têm entre 40-49 anos, 26,6% têm entre 50-59 anos, 25% têm entre 31-39 anos e 10,9% têm entre 60-69 anos. A maioria dos participantes (95,3%) possuem doutorado. Do total de participantes, apenas 21,9% concluiu algum curso na área de Administração ou Gestão Pública. Dentre os participantes, 21,9% trabalham há 0-5 anos na

instituição; 25% trabalham há 6-10 anos; 32,8% trabalham há 11-15 anos; 1,6% trabalham há 16-20 anos; 6,3% trabalham há 21-25 anos; 7,8% entre 26-30 anos; e 4,7% trabalham há mais de 30 anos na UFRN.

Vê-se que 23,4% dos participantes trabalham ou já trabalharam como gestor por um período de até 2 anos; 34,3% dos participantes trabalham ou trabalharam como gestor durante 3-5 anos; 17,2% durante 6-8 anos; 15,6% durante 9-11 anos; 1,6% durante 14-16 anos e 7,8% durante 17 anos ou mais. Além disso, 60,9% dos participantes realizaram algum curso de capacitação para gestores oferecido pela UFRN nos últimos 18 meses. Por fim, a maioria dos participantes (90,6%) realizaram em algum momento, desde que assumiu o cargo de gestão, o Levantamento das Necessidades de Capacitação – LNC.

Considerações Finais

Este trabalho alcançou o objetivo proposto de analisar a percepção do professor-gestor sobre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais na sua atuação enquanto gestor na UFRN.

Observou-se que a instituição tem dado passos importantes na busca por implementar a gestão por competências e desenvolver nos servidores as competências necessárias ao bom desempenho individual e institucional, utilizando o LNC como ferramenta estratégica basilar para diagnóstico e verificação das lacunas de competências, de modo a nortear as ações e planos dentro das políticas institucionais de gestão de pessoas. Apesar disso, não foi identificado nenhum indicador utilizado pela instituição para monitoramento dessas ações. Ou seja, existe um importante banco de dados que não pode ser desprezado e que poderia estar sendo utilizado na etapa de

acompanhamento/avaliação sugerida em diversos modelos de gestão por competências propostos para administração pública, como os de Brandão & Bahry (2005) e Montezano & Isidro (2020).

Na percepção da maioria dos participantes, a forma como os docentes desenvolvem suas competências ao assumirem cargos de gestão acontece na prática, na vivência do dia a dia, pois existem competências que não podem ser desenvolvidas a partir de capacitações, sendo mais efetivas para desenvolver competências técnicas e operacionais.

Para o objetivo específico de analisar possíveis correlações entre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais, os resultados estatísticos apontam que a maioria dos participantes (90,6%) realizaram em algum momento, desde que assumiu o cargo de gestão, o Levantamento das Necessidades de Capacitação e que 60,9% realizaram algum curso de capacitação para gestores oferecidos pela UFRN nos últimos 18 meses.

Apesar das limitações amostrais, fica evidente as contribuições da pesquisa por possibilitar a análise do ponto de vista de servidores que tiveram suas competências mapeadas e a gestão aplicada, e não apenas os gestores que coordenaram o processo (Landfeldt, 2016.). A pesquisa contribuiu também para verificar se depois de mais de 15 anos de legislação, a capacitação conseguiu surtir o efeito necessário em termos de desenvolvimento de competência dos servidores que fazem a gestão universitária e se esses efeitos já podem ser vistos na prática, ratificando que vários esforços ainda serão necessários até que se perceba uma aproximação da realidade atual à noção das competências (Silva, 2021). Por fim, a pesquisa apresenta resultados que podem

subsidiar o aprimoramento das políticas institucionais de capacitação, sem falar na contribuição acadêmica para a temática nos estudos em gestão por competências.

Referências

- Bandeira, E. L., Arruda, H. R., Cabral, A. C. A., Santos, S. M. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86-103. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i2.841>.
- Barbosa, M. A. C., De Mendonça, J. R. C., & Cassundé, F. R. D. S. A. (2016). Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 17(3), 439-473.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>
- Berger, C., Figueira Neto, L., & Vieira, A. M. D. P. (2019). Construindo as competências do professor do ensino superior no Brasil: uma análise de trajetórias de docentes de escola de negócios. *Roteiro*, 44(3). <https://doi.org/10.18593/r.v44i3.19878>
- Brasil. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de

Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.

Brasil. Decreto nº 5.707/2006, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Lex: coletânea de legislação: edição federal, Brasília. 2006. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm

Carvalho, A. I. D., Vieira, A. S., Bruno, F., Motta, J. I. J., Baroni, M., Macdowell, M. C., ... & Côrtes, S. D. C. (2009). Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA.

Gomes, A. K. P., Barbosa, M. A. C., & Cassundé, F. R. (2021). Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(83).

Jovanelli, C. P., Silva, M. R., Oliveira Rosa, R., Carvalho, L. C., Dias, A. F. F., Fonseca, L. R., & Silva, S. W. (2020). O desenvolvimento de políticas de gestão de competências em ações de formação: uma análise ex ante em organizações públicas federais no estado de Mato Grosso do Sul (Brasil). *Desafio*

Online, 8(2).

Landfeldt, I. M. P. (2016). Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos. <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/6552>

Marques, F. (2015). Gestão de pessoas: fundamentos e tendências. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2397>

Montezano, L., & Isidro, A. (2020). Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(2), 355-378. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.491>

Pascuci, L.; Meyer Jr., V., Magioni, B., Senna, R. (2016). Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p37>

Perseguino, S. A., & Pedro, W. J. A. (2017). Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 13(29), 22-44. <https://www.redalyc.org/pdf/4966/496654016003.pdf>.

Pessoa, M. F., Coelho, A. L. A. L., Frade, C. M., & Moraes, L. A. Competências

- Gerenciais do professor gestor: um estudo com coordenadores de curso da graduação na Universidade Federal da Paraíba. *Gestão & Sociedade*. 17(45), 4820-4849.
- Rodrigues, A. C. & Villardi, B. Q. (2017). Formação do docente para a gestão universitária: uma análise indutiva dos professores gestores da pós-graduação stricto sensu da UFRRJ. Periódico dos Programas de Graduação e Pós-Graduação em Administração e Recursos Humanos. *Revista FOCO*, 10 (2).
- Silva, A. B. (2021). *Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras*. 2ª ed. Editora UFPB.
- Silva, A. O., Mota, F. P. B., & Lima, T. B. (2022). Desafios enfrentados por instituições federais de ensino na Gestão de Competência. *Revista Eletrônica Gestão Organizacional*. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2022.245021>
- Silva, P. A., de Araújo Cavalcante, S. M., Silva, P. A., & Silva, M. R. R. (2021). Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(2), 173-202. <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1188>
- Silveira, J. L. (2019). Competências e desafios de gestores de uma instituição federal de ensino superior. <http://hdl.handle.net/1843/32784>
- Sicilia, M., Guarini, E., Sancino, A., Andreani, M. & Ruffini, R. (2016). Public services management and co-production in multi-level governance settings. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 8-27. <https://doi.org/10.1177/002085231456600>
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2019). Desenhar plataformas e arenas institucionais para liderança política interativa. *Public Management Review*, 21(10), 1443-1463. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1559342>.
- Souza, I. M. D. (2012). *Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento*. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/93410>