



**REUNIR:**  
**Revista de Administração,**  
**Ciências Contábeis e**  
**Sustentabilidade**  
[www.reunir.revistas.ufcg.edu.br](http://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br)



ARTIGO ORIGINAL

**A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG<sup>1</sup>**

*The Application of Competences Management in People Management Processes: a study with the technical-administrative servants at the Center for Legal and Social Sciences/UFCG*

*La Aplicación de La Gestión por Competencias en los Procesos de Gestión Personal: un estudio con los funcionarios técnico-administrativos en el Centro de Ciencias Jurídicas y Sociales/UFCG*

Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira Sousa<sup>2</sup>, Maria de Fátima Nóbrega Barbosa<sup>3</sup>

**PALAVRAS-CHAVE**

Competências.  
Processos.  
Administração  
pública.

**Resumo:**

O objetivo deste estudo é analisar como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, escolhido como unidade pesquisada. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, com abordagem qualitativa e classifica-se como exploratório-descritiva e estudo de campo. Na coleta dos dados foram realizadas dezesseis entrevistas com servidores e consulta documental. A análise de conteúdo subsidiou o procedimento de análise dos dados. Os achados da pesquisa demonstraram que o sistema de gestão de pessoas, baseado em competências, possui uma lacuna entre o recomendado na literatura, o disposto nas legislações e a prática vivida na gestão de pessoas na UFCG, especificamente no CCJS. A gestão por competências é viável na Administração Pública brasileira, mas depende de ajustes necessários às especificidades do setor público.

**KEYWORDS**

Competences.  
Processes.  
Public administration.

**Abstract:**

The objective of this study is to analyze how the application of competences management model in people management processes is experienced by the technical-administrative servants of the Center for Legal and Social Sciences at the Federal University of Campina Grande, chosen as the researched unit. The research is characterized as a case study, with qualitative approach and it is classified as exploratory-descriptive and as a field study. In the data collection, sixteen interviews

<sup>1</sup> Submetido em 30.09.2018. Avaliado em 04.11.2018. Ajustado em 15.11.2018. Aceite em 19.12.2018. Publicado em 15.02.2019. Responsável Universidade Federal de Campina Grande / UACC / PROFIAP / CCJS / UFCG.

<sup>2</sup> Mestre em Administração Pública - PROFIAP/UFCG, Sousa, PB, Brasil, Técnico-Administrativo da UFCG/CCJS, Sousa, PB, Brasil, e-mail: [nadia.teodoro@gmail.com](mailto:nadia.teodoro@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8484-2568>

<sup>3</sup> Doutora em Recursos Naturais - UFCG, Campina Grande, PB, Professora Adjunto IV - UFCG, Sousa, PB Professora Permanente do PROFIAP UFCG e do PPGRN/UFCG e-mail: [mfnobregabarbosa@gmail.com](mailto:mfnobregabarbosa@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3415-8829>

with servants and documentary consultation were carried out. Content analysis subsidized the data analysis procedure. The research conclusions demonstrated that the competency-based people management system has a gap between what is recommended in the literature, the provisions in legislation and what is practiced in the people management at UFCG, specifically at CCJS. The management by competences is viable in the Brazilian Public Administration, but depends on adjustments necessary to the specificities of the public sector.

#### **PALABRAS CLAVE**

Competencias.  
Procesos.  
Administración pública.

---

#### **Resumen:**

El objetivo de este estudio es analizar como la aplicación del modelo de gestión por competencias en los procesos de gestión de personas es vivenciado por los funcionarios técnico-administrativos del Centro de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Federal de Campina Grande, elegido como unidad investigada. La investigación se caracteriza como estudio de caso, con abordaje cualitativa y se clasifica como exploratorio-descriptivo y estudio de campo. En la colecta de los datos fueron realizadas dieciséis entrevistas con funcionarios y consulta documental. El análisis del contenido subsidió el procedimiento del análisis de los datos. Los hallazgos de la investigación demostraron que el sistema de gestión de persona, basado en competencias, tiene un hueco entre lo recomendado en la literatura, lo presentado en las legislaciones y la practica vivida en la gestión de personas en la UFCG, específicamente en el CCJS. La gestión por competencias es viable en la Administración Pública brasileña, pero depende de ajustes necesarios a las especificaciones del sector público.

## Introdução

O processo de globalização caracteriza-se por profundas mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que se intensifica por meio da informação e comunicação no mundo contemporâneo. Essas transformações geram incertezas e indefinições e implicam em desafios para as organizações públicas e privadas. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por transformações nos últimos anos.

As instituições públicas, a exemplo de outras organizações, buscam adaptar-se a esse novo contexto. O desafio para a nova administração pública que se coloca é como transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis, adaptáveis e empreendedoras (Pantoja, Iglesias, 2013).

Vários autores apontam a gestão com base nas competências como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações, dentre os diversos modelos de gestão encontrados na literatura e aplicados nas organizações públicas e privadas (Brandão, Guimarães, 2001; Bruno-Faria, Brandão, 2003).

Com a finalidade de tornar a gestão de pessoas mais estratégica, especialmente a partir das novas práticas denominada *New Public Management* que surgiu nos Estados Unidos e Europa, a partir da década de 1980, diversos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) adotaram o modelo de gestão de pessoas por competência. Esse conceito foi desenvolvido para as empresas privadas norte-americanas e exportado para o Reino Unido e quase que ao mesmo tempo transposto também para o setor público (Hondeghem, Horton, Scheepers, 2006).

Na Administração Pública brasileira, o modelo foi introduzido por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) com as finalidades, dentre outras, de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e o desenvolvimento permanente do servidor público (Brasil, 2006a).

A gestão por competências, na qualidade de novo modelo para gestão de pessoas, encontra-se relativamente consolidada na esfera privada e em alguns segmentos específicos do setor público, como em empresas e sociedades de economia mista na Administração Pública Federal (APF). Contudo, de forma geral, a APF não tem alcançado o resultado esperado na implementação da PNDP, apesar do reconhecimento da sua importância no desenvolvimento profissional dos servidores para a qualidade na prestação do serviço público.

A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) implementou a gestão por competências em 2007, com foco nos processos de capacitação e desenvolvimento, porém essa política de gestão de pessoas ainda não contempla os demais processos no seu planejamento de força de trabalho, como seleção e recrutamento de pessoal, realocação e redistribuição do pessoal, estrutura de carreira, remuneração e incentivos, entre outros.

O Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS), Campus de Sousa-PB, como unidade administrativa pertencente a UFCG, conseqüentemente, é afetada nas suas

ações na área de gestão de pessoas ao planejar sua força de trabalho.

O modelo por competências adotado nos processos de gestão de pessoas nos órgãos da Administração Pública brasileira, ainda em evolução, está mais focado nas ações de capacitação e desenvolvimento. No entanto, a gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, na qual, a partir da estratégia organizacional, aponta suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

De acordo com o cenário apresentado, o estudo estabelece a seguinte questão de pesquisa: **Como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande?**

A UFCG tem um fim que vai além do desenvolvimento e difusão do conhecimento resultante do ensino, pesquisa e extensão em todas as múltiplas áreas. Esse conhecimento deve ser gerado, transmitido e disseminado em padrões elevados de qualidade e, nesse processo, o capital humano é o principal ativo, pois são as pessoas que detêm o conhecimento organizacional e que determinam a capacidade de prestação de serviços à sociedade. O estudo favorece assim, para o fortalecimento da função social da UFCG ao interagir com a sociedade, com suas diversas organizações e com o mundo do trabalho.

Diante da questão de pesquisa exposta aponta-se como objetivo deste estudo: analisar como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande.

A pesquisa pretende contribuir para o campo buscando realizar estudo teórico e empírico desse novo modelo de governança de pessoas que requer uma liderança efetiva, capacitada para as resoluções necessárias para a entrega dos resultados aos cidadãos. Esse modelo de gestão com base nas competências é apropriado para construir uma cultura de inovação na gestão pública que possa superar os desafios contemporâneos como a morosidade e a ineficiência dos serviços públicos.

## Elementos teóricos da pesquisa

O referencial teórico discorre sobre: (i) a gestão de pessoas e seus processos; (ii) a noção de competência e (iii) os fundamentos básicos da gestão por competências.

### A gestão de pessoas e seus processos

Gestão de Pessoas é uma expressão que aparece no final do século XX e que constitui uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos e que atualmente apresenta semelhança com outros termos, tais como gestão com pessoas, gestão de talentos, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores,

gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. São diferentes nomes que buscam caracterizar um novo ambiente e um formato da área de recursos humanos.

Para Dutra (2016b, p. 15) gestão de pessoas é “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. O autor explica que esse conjunto de políticas refere-se a princípios e diretrizes que guiam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização; e que o conjunto de práticas relaciona-se com os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a efetivação de decisões e para a orientação das ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

No âmbito da Administração Pública, Bergue (2014) define gestão de pessoas como a combinação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas considerados os valores culturais que formam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas. Tais valores, como o autor explica, são de cunho social, político, jurídico e econômico. Para esse autor a gestão de pessoas é uma atividade de colaboração na qual se compartilha saberes.

A gestão de pessoas reúne uma série de atividades que podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas designadas por vezes como processos, sistemas ou subsistemas por diversos autores. As políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas na Administração Pública Federal, especialmente nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), adotadas nesta pesquisa foram adaptadas da literatura segundo Pires *et al.* (2005), OCDE (2010), Gil (2012), TCU (2013, 2016), Marques (2015) e Dutra (2016b) e podem ser resumidas nestes cinco processos básicos de gestão de pessoas:

1. **Processo de agregação ou de suprimento de pessoas:** abrange todas as atividades realizadas para incluir novas pessoas na organização;

2. **Processo de aplicação de pessoas:** utilizado para desenhar e orientar as atividades que as pessoas realizarão na organização;

3. **Processo de compensação ou retenção de pessoas:** refere-se a todas as atividades realizadas para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, além de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias;

4. **Processo de desenvolvimento de pessoas:** trata das atividades destinadas a capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas;

5. **Processo de monitoramento ou controle de pessoas:** utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Segue, no Quadro 1, a descrição dos subprocessos de gestão de pessoas:

SUBPROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	
<b>1. AGREGAÇÃO OU SUPRIMENTO DE PESSOAS</b>	
Recrutamento	Processo que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados para abastecer o processo seletivo em uma organização.
Seleção	Processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e

	competências mais adequados às necessidades da organização.
Lotação	Local onde o servidor exerce as atribuições e responsabilidades do cargo público.
Movimentação interna	Mudança de lotação do servidor, a pedido ou de ofício, de um para outro setor, de uma para outra unidade organizacional do mesmo órgão.
<b>2. APLICAÇÃO DE PESSOAS</b>	
Integração	Processo no qual a organização integra os novos servidores à sua cultura e ao seu contexto, visando a criar um ambiente imediato de trabalho favorável e receptivo para que possam atender às expectativas da organização.
Plano de Carreira	Conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade (BRASIL, 2005).
<b>3. COMPENSAÇÃO OU RETENÇÃO DE PESSOAS</b>	
Remuneração	Conjunto do vencimento mais vantagens pecuniárias permanentes legais formadas pelas indenizações, gratificações e adicionais.
Retribuição pelo exercício de funções	Retribuição pelo encargo de direção, chefia ou assessoramento exercido por servidor ocupante de cargo de provimento efetivo (BRASIL, 1991).
Outros Incentivos	Outras modalidades de recompensas não financeiras baseadas no desempenho individual.
Relações com os servidores e sindicatos	Relações construídas em uma atmosfera de confiança, respeito e consideração na busca de maior eficácia organizacional pela remoção de barreiras que inibem a plena participação e o cumprimento das políticas organizacionais.
Higiene e segurança do trabalho	Estão relacionados com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas, com as condições de bem-estar delas, e com as condições de trabalho seguras e saudáveis para as pessoas.
Qualidade de vida no trabalho	Representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais pelo trabalho na instituição e se sentirem satisfeitos e felizes.
<b>4. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</b>	
Capacitação	Processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006b).
Desenvolvimento	Processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006b).
Aprendizagem	Mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências.

Gestão do conhecimento	Abordagem voltada para a identificação, o registro, o desenvolvimento, a disseminação e o controle do conhecimento no ambiente organizacional (TCU, 2013).
<b>5. MONITORAMENTO OU CONTROLE DE PESSOAS</b>	
Banco de dados	Conjunto integrado de arquivos relacionados logicamente, organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados, eliminar redundância e proporcionar significado, tendência e inteligência.
Sistema de informação de gestão de pessoas	Sistema planejado para coletar, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos servidores da instituição, de modo a permitir análises, ações e decisões eficazes pelos especialistas de gestão de pessoas e gerentes envolvidos e servir também de base de informação para os servidores.
Avaliação de desempenho	Verificação sistemática e formal da atuação do servidor em seu local de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe forem atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, mediante critérios objetivos (UFCEG, 2007a).

Quadro 1 - Descrição dos subprocessos de gestão de pessoas  
Fonte: Elaboração própria (2017) com base em Brasil (1991, 2005, 2006b), TCU (2013), UFCEG (2007a)

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de forma que se influenciam mutuamente, pois são igualmente importantes e devem estar conectados de forma sistêmica e integrados. Quando surge falha em um dos processos afeta os demais; o que interessa na função de gestão de pessoas é o todo e não somente cada uma de suas partes.

### Noção de competência

A noção de competência é comumente utilizada para se referir a uma capacidade que é exigida de alguém para realizar determinada atividade ou tarefa. Este trabalho não tem a pretensão de discutir os conceitos e as abordagens existentes sobre competência, já que o assunto foi largamente abordado por vários autores, a exemplo de Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2016a; 2016b).

Entre as diversas definições existentes para o termo, neste trabalho é considerada a seguinte definição dada por Fleury e Fleury (2001, p. 4): competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Esses autores consideram as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Para Dutra (2016a, p. 18): “a competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”. O autor destaca que a agregação de valor deve ser entendida como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que perdura mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim o autor complementa a definição de Fleury e Fleury e inclui a capacidade de entrega à organização como um fator condicionante à aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais.

A definição adotada pelo Decreto n. 5.707/06 na

instituição da PNPD está em conformidade com as definições acima quando define competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores visando o alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a). Considerando essas definições, competência compõe-se basicamente de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Schikmann (2015a) aponta que os conhecimentos situam-se no âmbito cognitivo do desempenho e constituem-se no conjunto de informações específicas necessárias para que o servidor possa desempenhar as tarefas no trabalho e solucionar problemas. A autora diz que os conhecimentos são adquiridos pela educação formal, pelos treinamentos e pelas experiências no trabalho e incluem: normas, regras, padrões, conceitos, teorias, recursos, informações sobre o ambiente em que se insere a organização, dificuldades, riscos.

As habilidades situam-se no âmbito operacional do desempenho do trabalho. Schikmann (2015a) define-as como as práticas a serem treinadas e adotadas pelo servidor para que ele possa executar seu trabalho de forma eficiente. Para a autora, as habilidades configuram-se por esquemas mentais, incluindo analogias, intuições, deduções e induções e referem-se ao domínio do uso de instrumentos, rotinas e procedimentos específicos do dia-a-dia de trabalho, destreza no uso de ferramentas, capacidade de negociação e de comunicação.

Seguem exemplos de habilidades, explicitados por Schikmann (2015a): raciocínio matemático, ouvir ativamente, julgamento e tomada de decisão, capacidade analítica, gerenciamento do tempo, pensamento crítico, monitoria, solução de problemas complexos, comunicação verbal, comunicação escrita, argumentação lógica, percepção rápida, visualização, atenção seletiva, stamina.

As atitudes, segundo Schikmann (2015a), são os modos pelos quais os valores, os princípios e as crenças são aplicados pelo profissional e expressos sob a forma de condutas no ambiente do trabalho. Para essa autora, as atitudes são relacionadas com o grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos coletivos, referindo-se à forma de ser e agir.

São exemplos de atitudes: persistência, iniciativa, cooperação, preocupação com outros, esforço, autocontrole, tolerância ao stress, confiabilidade, atenção aos detalhes, integridade, independência, inovação (SCHIKMANN, 2015a).

Na maioria das definições presentes na literatura, o termo “competências” apresenta dois aspectos comuns em sua maioria: diz respeito à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes e envolve comportamentos observáveis que se expressam na ação ou desempenho dos indivíduos.

Dessa forma, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001) as competências contribuem para o alcance de objetivos organizacionais e expressam reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa, agregando valor econômico e valor social aos indivíduos e às organizações.

### Gestão por competências

O novo contexto social, econômico e político têm forçado as organizações a se adaptarem. As organizações públicas com o objetivo de prestar serviços à sociedade com mais qualidade e agilidade têm apresentado modelos de

gestão mais modernos e flexíveis que implicam mudanças significativas em suas práticas organizacionais. Tais mudanças exigem um perfil profissional dos servidores públicos com qualificação, desempenho específico e flexibilidade dentro da organização.

Nessa perspectiva, destaca-se o modelo de gestão por competências introduzido na Administração Pública brasileira por meio do Decreto n. 5.707/06 que ao estabelecer o desenvolvimento do servidor como um elemento da qualidade na prestação do serviço público, objetiva alinhar as competências dos servidores necessárias ao alcance da estratégia organizacional (BRASIL, 2006a). Entretanto, a maioria das organizações do governo federal convive com as práticas de gestão de pessoas ainda centradas no controle do cumprimento de normas e regulamentos, em detrimento à gestão estratégica baseada em competências e desempenho (OCDE, 2010).

Esse modelo de gestão pretende alinhar as competências individuais às institucionais, de forma que elas possam constituir e sustentar as competências necessárias à instituição.

Segundo Bergue (2014) a gestão por competências é um conceito gerencial complexo, que assume a forma de tecnologia de gestão e vem indicando amplas possibilidades de modificação na administração pública brasileira. Esse conceito corrobora com o entendimento da OCDE (2010) no sentido de que as competências devem alterar radicalmente a forma como as pessoas são geridas e aumentar sua utilização para todo o ciclo de gestão de pessoal: seleção, alocação, treinamento e desenvolvimento e sua avaliação de desempenho.

A Gestão por Competências (GPC) tratada de forma estratégica pode contribuir com o governo brasileiro a melhorar a sua gestão de recursos humanos em diversas áreas-chave, conforme explicitado no Quadro 2:

- ✓ Por meio de uma melhor formação e definição de prioridades de desenvolvimento, tornando o investimento nesta área mais rentável;
- ✓ Melhorando os métodos de recrutamento e seleção por meio da utilização de perfis de competências no processo de recrutamento;
- ✓ Ajudando a desenvolver o planejamento estratégico da força de trabalho por meio da definição das necessidades de competências, planejando como preencher as lacunas de competência e utilizando modelos de competências para estabelecer ligações claras entre as necessidades de negócios de cada parte da administração e o planejamento do recrutamento;
- ✓ Facilitando a introdução de mais mobilidade do pessoal ao definir o perfil dos cargos e identificando as oportunidades de mobilidade horizontal e vertical baseado num modelo de competências;
- ✓ Por meio do reforço da gestão do desempenho por meio de sua ligação com as competências;
- ✓ Por meio do desenvolvimento de gestores e incentivo de habilidades de gestão comuns e valores com base em um conjunto de competências de gestão aplicados em todo o serviço público.

Quadro 2 - Áreas-chave a serem melhoradas na gestão de

recursos humanos pelo Governo brasileiro aplicando a gestão por competências

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em OCDE (2010, p. 134)

Desse modo, como ferramenta estratégica na integração das diferentes áreas de recursos humanos, a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a Administração Pública brasileira.

A gestão por competências é utilizada no setor público em países membros da OCDE e em alguns órgãos no Brasil. O modelo ensejou estudos e discussões sobre o valor que pode agregar ao setor público. Países como Canadá, Estados Unidos e Reino Unido empregam a gestão por competências há várias décadas; Bélgica, Finlândia, Holanda, Suécia e Estônia a inseriram mais recentemente; outros, como França e Alemanha a utilizam de forma limitada e ainda em fase experimental (OCDE, 2010).

A gestão por competências enfrenta diversos problemas práticos em algumas esferas do setor público na Europa onde é aplicada há alguns anos (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2006).

Percebe-se que nem todo o empenho para utilizar as competências no setor público teve sucesso imediato. Para Hondegheem, Horton e Scheepers (2006), o importante é considerar que os indivíduos representam o capital humano das organizações e que eles devem ter todas as oportunidades de utilizarem e desenvolverem seus talentos com o fim de ofertar ao público um serviço de qualidade. Essas autoras acrescentam que a gestão por competências deve ser introduzida no setor público, porque o modelo possui o potencial de agregar real valor aos indivíduos, às organizações e à sociedade como um todo e não porque se trata de uma nova moda.

Segundo a OCDE (2010), a experiência dos serviços públicos, que têm admitido as competências há mais tempo, demonstra que os modelos necessitam ser revistos e reavaliados periodicamente para garantir que eles continuem eficazes.

A OCDE (2010) frisa que alguns ministérios na administração direta no Brasil fizeram um bom progresso e outros tiveram um início de mapeamento de competências e que a maioria dos progressos na implantação de competências no Brasil foi feita em organizações que estão expostas ao mercado. São, portanto, empresas estatais e bancos que têm condições de trabalho mais flexíveis, unidades de recursos humanos profissionalizadas e estão expostos continuamente a outras práticas no setor privado.

Há várias experiências de aplicação do modelo ao processo de capacitação, em diversas fases de implantação no setor público brasileiro. Essas experiências vêm sendo apresentadas em eventos técnico-científicos.

A OCDE (2010) aponta alguns empecilhos de ordem institucional para a implantação da gestão por competências decorrentes da forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro, a seguir: a gestão de pessoal está em uma fase inicial de transição de um sistema baseado em normas regulamentares e procedimentos administrativos para a gestão baseada em resultados; a gestão de recursos humanos ainda é muito centralizada e os gerentes operacionais têm muito pouco controle sobre o recrutamento, seleção ou promoção e, portanto, pouco incentivo para se envolver com a gestão por competências; a forma como o atual sistema de carreiras e regras de

recrutamento tem sido utilizado cria obstáculos graves à livre circulação do pessoal e ao estabelecimento de planos de carreira, limitando a extensão em que as organizações podem corresponder à alocação de pessoal com os requisitos de competência do trabalho.

Complementa a OCDE (2010) que o setor público brasileiro para manter a implantação da gestão por competências no caminho certo sem tornar as competências um fim em si mesmas é fundamental planejar desde o início como as competências serão progressivamente integradas em diferentes áreas prioritárias da gestão de recursos humanos como o planejamento de pessoal e a gestão de recrutamento e desempenho, além do foco atual em formação.

É preciso, portanto, superar uma série de obstáculos a fim de desenvolver adequadamente um sistema integrado de gestão por competências no Brasil.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) propôs novas perspectivas de desenvolvimento para aqueles servidores que estavam no final do plano anterior, além de incorporar novos valores à concepção de carreira até então vigente, como a importância da capacitação e da qualificação dos servidores; e a criação de novos instrumentos que possibilitassem um diagnóstico efetivo das condições de trabalho e do quadro funcional existente (BRASIL, 2005); corroborando com o objetivo do Decreto n. 5.707/06 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

A Universidade Federal de Campina Grande (UFCC) implementou em 2007 a gestão da capacitação por competências. Com o fim de elaborar o Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos, a SRH precisou identificar as necessidades de cada unidade de trabalho, com base no perfil de competências requeridas para o exercício das tarefas. O mapeamento de competências foi o instrumento utilizado para o levantamento das competências necessárias para os cargos existentes na UFCC, visando à elaboração da matriz de competências (UFCC, 2007b).

## Elementos metodológicos da pesquisa

Nesta pesquisa o método utilizado foi o estudo de caso que se constitui na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos e tem o propósito de compreender fatos e fenômenos sociais. Conforme Merriam (2009, p. 203) “um estudo de caso é uma descrição holística, intensiva e uma análise singular de uma unidade limitada”. Esta pesquisa utilizou-se de uma unidade única de análise no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS), *Campus* de Sousa, da Universidade Federal de Campina Grande.

Este estudo classifica-se como exploratório-descritivo e como estudo de campo. Para Gil (2008, p. 27) as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”. A pesquisa exploratória, portanto, foi o meio de formação teórica, o embasamento, a criação de conhecimento necessário e básico para a realização deste estudo.

Caracteriza-se também como descritiva, visto que, objetivou descrever características de determinada população ou de determinado fenômeno, como a vivência dos servidores técnico-administrativos lotados no CCJS com os processos de gestão de pessoas. Para os fins da pesquisa descritiva, os fatos e fenômenos devem ser obtidos do

ambiente natural, da vida real, onde ocorrem, e analisados em função das consequências do ambiente (MICHEL, 2015).

O estudo de campo com a investigação empírica junto aos servidores técnico-administrativos na unidade pesquisada teve o propósito de atingir os objetivos estabelecidos, já que procurou aprofundar-se na questão proposta. Gil (2009, p. 53) afirma que no estudo de campo “a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo”.

Os sujeitos da pesquisa são dezesseis servidores ativos do quadro permanente da UFCC, de um número de vinte e cinco. São ingressantes mediante concurso público federal, técnico-administrativos ocupantes de diversos cargos de nível de classificação “E” “D” e “C”, todos lotados e em exercício no CCJS há mais de três anos. Esses sujeitos foram escolhidos de forma não probabilística pelo critério de conveniência e acessibilidade.

A UFCC foi criada pela Lei n. 10.419, de 09/04/2002, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba. É uma instituição autárquica federal de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com sede e foro na cidade de Campina Grande, com estrutura multicampi e âmbito de atuação no Estado da Paraíba e goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (UFCC, 2004). Possui unidades de ensino implantadas também nos municípios de Cajazeiras, Sousa, Patos, Cuité, Pombal e Sumé.

O CCJS, pertencente ao *Campus* de Sousa, possui atualmente seis cursos de graduação, sendo três cursos de Direito, um curso de Ciências Contábeis, um curso de Administração e um curso de Serviço Social. Além disso, oferece cursos de pós-graduação e programas de pesquisa e extensão ([www.ccjs.ufcc.edu.br](http://www.ccjs.ufcc.edu.br)).

O corpo funcional do CCJS é composto por 91 docentes e 38 servidores técnico-administrativos do quadro permanente de pessoal da instituição. Ainda fazem parte do quadro de pessoal do Centro: seis professores substitutos, sete funcionários públicos da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) e 125 terceirizados, conforme dados da Divisão de Recursos Humanos e da Subprefeitura Universitária do *Campus*, com posição em abril de 2018.

Os eixos e subeixos temáticos desta pesquisa foram predeterminados e relacionam-se com os cinco processos e subprocessos básicos de gestão de pessoas. Ainda foram previamente definidos os fatores de análise da pesquisa caracterizados pela aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas, fundamentados principalmente em Pires *et al.* (2005), Carvalho *et al.* (2009), OCDE (2010), Schikmann (2010, 2015b, 2015c), TCU (2013, 2016), Bergue (2014), Marques (2015), Pantoja (2015).

O Quadro 3 apresenta, resumidamente, os eixos e subeixos temáticos e os fatores que foram adotados para a análise:

EIXOS TEMÁTICOS	SUBEIXOS TEMÁTICOS	FATORES DE ANÁLISE
Processos de gestão de pessoas	Subprocessos de gestão de pessoas	Com base na gestão por competências

Agregação ou suprimento de servidores	-Recrutamento -Seleção -Lotação -Movimentação interna	-Perfil desejado -Avaliação das competências -Localização dos servidores nos espaços organizacionais apropriados
Aplicação de servidores	-Integração -Plano de carreira	-Socialização -Plano de cargo adequado à remuneração por competência
Compensação ou retenção de servidores	-Remuneração -Retribuição pelo exercício de funções -Outros incentivos -Relações com servidores -Higiene e segurança do trabalho -Qualidade de vida no trabalho	-Remuneração por competências - Reconhecimento com base nas competências - Humanização no trabalho
Desenvolvimento de servidores	-Capacitação - Desenvolvimento -Aprendizagem -Gestão do conhecimento	-Mapeamento e diagnóstico de competências -Plano de capacitação voltado à redução do <i>gap</i> de competências - Desenvolvimento na carreira
Monitoramento ou controle de servidores	-Banco de dados -Sistema de informação de gestão de pessoas -Avaliação de desempenho	-Banco de talentos -Gestão de Desempenho baseada nas competências

Quadro 3 - Eixos e subeixos temáticos e fatores de análise da pesquisa

Fonte: Elaboração própria (2017) com base em: Pires *et al.* (2005), Carvalho *et al.* (2009), OCDE (2010), Schikmann (2010, 2015b, 2015c), Gil (2012), TCU (2013, 2016), Bergue (2014), Marques (2015), Pantoja (2015), Dutra (2016b)

Os critérios de análise avaliam a aplicação do conceito de gestão por competências na abordagem estratégica dos processos de gestão de pessoas nas Instituições Federais de Ensino, especialmente, no CCJS/UFGC.

O Quadro 4 apresenta os critérios que foram adotados para essa análise, objeto da pesquisa:

EIXOS TEMÁTICOS	CRITÉRIOS DE ANÁLISE
Processos de gestão de pessoas	Da aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas
Agregação ou suprimento de servidores	Avalia a adoção do processo de suprimento de servidores no CCJS que demonstrem além do domínio dos conhecimentos relevantes, a posse das habilidades e atitudes compatíveis com as suas atribuições e que permitam a UFGC realizar sua missão e alcançar seus objetivos globais.
Aplicação de servidores	Avalia a prática de integração e orientação dos novos servidores em uma cultura participativa e acolhedora na UFGC e no CCJS; e o posicionamento dos servidores em plano de carreira orientado pelo perfil de cargos baseado num modelo de competências requeridas ao bom desempenho das atribuições.
Compensação ou retenção de servidores	Avalia o emprego de sistema de remuneração dos servidores do CCJS que contemple o aprimoramento e reconhecimento das competências que são determinantes para a melhoria do desempenho da UFGC; e os esforços da UFGC e do CCJS, em particular, na retenção de seus servidores com a garantia de um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro capaz de proporcionar qualidade de vida no trabalho, o engajamento e orgulho desses servidores de pertencerem a essa instituição para o alcance dos objetivos organizacionais.
Desenvolvimento de servidores	Avalia o desenvolvimento de competências profissionais dos servidores do CCJS por meio de programa de capacitação e qualificação que seja continuada e que atenda às necessidades institucionais, proporcionando aos servidores do CCJS as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissional e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira.
Monitoramento ou controle de servidores	Avalia se o acompanhamento e controle dos servidores do CCJS ocorrem em um estilo democrático e participativo, por meio de sistema de informação fundamentado no conhecimento de todos os servidores e na informação que eles recebem como retroação de suas atividades e contribuições à UFGC; e a aplicação de processo de avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de



gestão de pessoas com valorização e oportunidades de crescimento na carreira.

#### Quadro 4 - Critérios de análise da pesquisa

Fonte: Elaboração própria (2017) com base em Pires *et al.* (2005), Carvalho *et al.* (2009), OCDE (2010), Schikmann (2010, 2015b, 2015c), TCU (2013, 2016), Bergue (2014), Marques (2015), Pantoja (2015)

Este estudo utilizou como procedimento de coleta de dados a observação não participante, a realização de entrevistas a partir de roteiro semiestruturado e coleta de documentos. Foi realizada a transcrição das entrevistas e foram montados os protocolos de cada entrevistado, com a criação de códigos individualizados de E1 a E16.

De acordo com a questão de pesquisa apresentada, o método usado para avaliar os dados foi o qualitativo que se dispõe a analisar dados descritivos, adquiridos diretamente da situação examinada. Os dados foram analisados por meio da metodologia de análise de conteúdo. O recurso usado para a interpretação das frações dos discursos das entrevistas foi a análise temática. No tratamento dos resultados houve o cruzamento desses dados compilados com a fundamentação teórica, os documentos examinados e os pressupostos que conduziram a investigação (BARDIN, 2009).

### Apresentação e discussão dos resultados

Os cinco eixos temáticos norteadores desta análise e discussão são: agregação ou suprimento; aplicação; compensação ou retenção; desenvolvimento e monitoramento ou controle de servidores com base nas competências.

#### Suprimento de servidores com base nas competências

##### Recrutamento e seleção

Entende-se que o recrutamento é a fase de comunicação, de divulgação e de oferta de oportunidades para agregar talentos a instituição. Uma consequência do modelo de seleção atual das instituições públicas é que o recrutamento passa a configurar-se apenas como uma exigência formal, quando deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros servidores (PIRES *et al.*, 2005). Tal observação é relatada nas seguintes falas:

ATORES	DISCURSOS
E1	O perfil profissional não tinha no edital.
E11	No edital poderia se pedir algumas habilidades que o candidato possa ter em relação à necessidade da instituição para que isso fosse suprido. Seria uma forma de trazer para a instituição alguém com a habilidade que a instituição deseja.

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Declaram Pires *et al.* (2005, p. 26), que “uma seleção mal realizada pode gerar custos para a organização, que durarão até 30 ou 40 anos, sendo sanados, em última

instância, com a aposentadoria do servidor”. Assim, se o recrutamento possuir falhas, a seleção ficará prejudicada, pois o seu objetivo é o de escolher e classificar os candidatos mais capazes para a instituição. Os entrevistados E3, E4 e E7 concordam que falhas na seleção de servidores podem gerar prejuízos para o serviço público.

As instituições podem optar pela inclusão de mais uma fase em seus concursos, o chamado curso de formação, como bem lembram Pires *et al.* (2005, p. 24), com o propósito de assegurar “a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais” cuja análise não seria possível pela aplicação de provas escritas e comprovação de titulação.

#### Lotação e movimentação interna

Na aplicação de práticas de gestão por competências, devem-se confrontar os perfis necessários que foram elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos, procurando localizá-los nos espaços organizacionais adequados, como carreiras, setores, cargos e funções (PIRES *et al.*, 2005). Para os entrevistados E3, E6, E7, E11, E12, E14, E15 e E16 a localização dos servidores nos espaços organizacionais não é apropriada.

A movimentação interna dos servidores deve ser realizada com base na comparação entre o quantitativo atual de pessoal e o quantitativo de referência de pessoal dos setores, como também com base na comparação entre o perfil profissional apresentado por eles e o perfil profissional requerido/desejado por esses setores (TCU, 2016).

#### Aplicação de servidores com base nas competências

##### Integração

Reconhece-se que na gestão por competências, é primordial que os cargos e funções sejam ocupados por servidores com o perfil desejado para o desempenho de tais atividades, apesar de que a qualificação técnica desses servidores não deve ser desprezada.

Pires *et al.* (2005) colocam que não sendo possível o curso de formação como etapa do concurso, uma outra opção significativa que se apresenta baseia-se em realizar a avaliação de perfil em cursos de ambientação como fase de socialização na instituição. Com relação a isso, os entrevistados foram unânimes em relatarem que não participaram de nenhum curso introdutório ao serviço público ao ingressarem a UFCG, antes de serem lotados nos setores.

Verifica-se que a socialização permite a transferência de valores, crenças e princípios aos novos ingressantes da instituição e com essa oportunidade esses novos servidores se adaptam a cultura da instituição. Dessa forma, esse processo deve criar um espaço de trabalho benéfico e receptivo, ninguém deve ser jogado em um ambiente adverso e inconveniente.

Os entrevistados E2, E4, E6, E8, E9, E12, E14, E15 apontam falhas nesse processo de integração no CCJS e na UFCG. A socialização no Centro para os entrevistados E1, E5, E8, E10, E11, E13, E16, em termos de acolhimento e de adaptação, foi favorável.

#### Plano de carreira

Costa e Balassiano (2006) concordam que a estimativa de planos de carreira significa um direito à evolução funcional e possibilita a verdadeira profissionalização do funcionário público no qual um dos objetivos é a “melhoria da qualidade dos serviços públicos” resultante da capacitação e da permanente evolução técnica dos servidores públicos.

O desenho atual dos cargos, no setor público, define atribuições muito específicas o que dificulta a mobilidade dos servidores que pode implicar desvio de função, caso seja efetuada (SCHIKMANN, 2015c). Certos cargos são exclusivos do quadro de pessoal de determinado órgão, o que impede esses servidores de trabalhar em outros órgãos, além de cargos com atribuições semelhantes terem estruturas remuneratórias diferentes aumentando ainda mais a distorção salarial (SCHIKMANN, 2015c).

Para os servidores E3, E4, E5 e E9 poderia ter a padronização de cargos que viabilizasse a mobilidade dentro do serviço público federal como um todo, independentemente do órgão ou poder.

Para Schikmann (2015c) a rigidez da legislação de recursos humanos dificulta a adequação do perfil do servidor às necessidades da Administração Pública, e é mais evidente em relação às características gerenciais dos cargos.

Ainda segundo Pires *et al.* (2005) o objetivo da gestão de pessoas com base em competência é provocar uma atuação mais cautelosa no preenchimento de cargos e funções nas organizações públicas e a adoção de perspectiva mais abrangente do perfil dos servidores, o que não é possível apenas com o uso de metodologias de classificação de cargos.

## Compensação de servidores com base nas competências

### Remuneração

Para Bergue (2014) a Administração Pública convive com dificuldades e distorções a respeito da questão remuneratória. O autor menciona que as limitações do pensar jurídico, em termos de pressupostos valorativos, impedem reflexões quanto aos modelos tradicionais de remuneração no sentido de haver uma ruptura para que se possam produzir novos arranjos remuneratórios.

Conforme os entrevistados E3, E4, E6, E10, E12, E13, E14 e E15 a remuneração individual dos servidores públicos federais poderia ser definida com base em alguns fatores, principalmente, a produtividade. Entretanto os entrevistados E5, E7, E11 e E16 afirmam que a remuneração diferenciada, principalmente se for pelo fator produtividade, não melhoraria a qualidade dos serviços públicos prestados nem tampouco aumentaria o nível de satisfação dos servidores no trabalho.

Ainda os entrevistados E1, E10, E11 e E12 advertem que o incremento na remuneração individual dos servidores públicos até pode melhorar a prestação dos serviços públicos, mas há riscos importantes nessa questão.

Bergue (2014) menciona que para estabelecer uma política salarial no serviço público é preciso verificar quais os incentivos que motivam os servidores para que essa política possa basear a remuneração nas diferenças individuais entre eles e nos seus desempenhos. O autor aponta alguns instrumentos de remuneração estratégica como: a remuneração por habilidade, a remuneração por

competência, a participação acionária, a distribuição de ganhos e de lucros, e a remuneração por resultados.

Já Wood Junior & Picarelli Filho (2004) reportam-se a oito formas básicas para a implementação da remuneração estratégica: a remuneração funcional, o salário indireto, a remuneração por habilidades, a remuneração por competências, a previdência complementar, a remuneração variável, a participação acionária e o que denominam de alternativas criativas.

Bergue (2014, p. 269) indaga se seria possível no atual contexto da gestão de pessoas na Administração Pública propor um modelo de remuneração coerente com a remuneração estratégica. O autor responde que o tema é bastante complexo para dizer o mínimo e que a rigor, no caso de que se consiga “com algum grau de objetividade realizar a mensuração dos resultados do trabalho produzido, seja no nível individual, seja no âmbito da equipe, pode-se pensar em adotar uma cesta de remuneração que transcenda o modelo funcional estrito”; ou seja, tem que combinar duas ou mais formas de remuneração no serviço público.

### Retribuição pelo exercício de funções

Pires *et al.* (2005) informam que o enfoque das competências também tem sido apresentado como instrumento auxiliar para os atos de nomeação de servidores; o objetivo é oferecer uma alternativa eficaz para o preenchimento de cargos e funções. Reconhece-se que o enfoque em competências não é determinante, porque as funções de confiança são de livre nomeação.

Os entrevistados E3, E5, E8, E13 e E15 entendem que deve ser o gestor a avaliar o preenchimento das funções gratificadas no CCJS. Pires *et al.* (2005) compreendem que a nomeação é definida pelas relações de confiança e dessa forma sofre a influência de fatores relacionais/políticos, em prejuízo da consideração das competências demonstradas ou potenciais dos servidores candidatos.

A escolha para ocupar as funções públicas deve ser orientada pelo princípio da legalidade, mas também pelo princípio da eficiência; pois a escolha dos gestores amparada apenas na confiança de quem escolhe, sem considerar qualquer perfil profissional requerido/desejado para a colocação, não observa os requisitos do princípio da eficiência (TCU, 2016). Para os entrevistados E2, E4, E6, E12, E14 e E16 a gestão poderia avaliar melhor os fatores que determinam as nomeações das funções a serem desempenhadas no Centro.

Pires *et al.* (2005, p. 33) complementam que se deve reduzir a importância dos principais determinantes das relações de confiança como afinidade, compatibilidade entre personalidades, valores, padrões de comportamento, vinculação pessoal. Segundo esses autores, o entendimento dos - cargos de competência - “amplia as possibilidades de aproveitamento e valorização de contribuições distintas e inovadoras; estimula o desenvolvimento de relações maduras, baseadas no profissionalismo e propícias à reflexão crítica e ao crescimento pessoal”.

Os processos de ocupação dessas funções na visão de Pires *et al.* (2005) podem ser melhorados com o uso dos chamados bancos de talentos, e pelo trabalho de orientação de profissionais da área de recursos humanos.

### Outros benefícios

A literatura de gestão de pessoas e as práticas já observadas em algumas unidades jurisdicionadas apontam que é possível reconhecer os servidores com base em recompensas não financeiras.

Os entrevistados consideram várias formas de recompensas não financeiras baseadas no desempenho individual do servidor que podem ser praticadas pela instituição. A maioria dos entrevistados menciona, além de outras, a flexibilização do horário e o reconhecimento formal como formas não financeiras possíveis de recompensar o servidor.

Compreende-se que recompensas expressam retribuição ou reconhecimento pelo trabalho realizado e devem atuar na permanência e no envolvimento dos servidores na instituição. Os entrevistados E5, E9, E10, E12, E13 e E14 avaliam que a UFSC é atrativa, no sentido de manter o servidor.

Há, portanto, situações que mesmo quando a instituição pratica ações de incentivo e reconhecimento com foco na retenção de seus servidores não surte os efeitos esperados, pois as questões salarial e familiar têm peso maior, como avaliam outros entrevistados: E1, E3, E11, E15 e E16.

Pires *et al.* (2005) entendem que a inexistência de uma política de reconhecimento e de remuneração fundamentada nas competências efetivamente adquiridas e demonstradas talvez seja a principal causa da desmotivação de muitos servidores no serviço público federal.

### Relações com servidores

Considera-se que um dos fatores que pode contribuir com a retenção dos servidores nas instituições diz respeito às relações interpessoais que se refere à forma como esses servidores se tratam e se relacionam com os colegas de trabalho e a qualidade dessas relações.

É fundamental, então, buscar a harmonia no ambiente de trabalho para possibilitar bons relacionamentos, proporcionando suporte ao trabalho em equipe e, conseqüentemente, contribuindo para um bom clima organizacional. Para a maioria dos entrevistados o clima interno no CCJS é agradável.

Conclui-se que o bom relacionamento entre servidores, sindicatos e gestores promove a melhoria do clima organizacional, o engajamento; e como resultado o desempenho. Sendo assim, as relações com os servidores é um elemento importante de uma adequada gestão de pessoas.

### Higiene e segurança do trabalho

Sabe-se que higiene e segurança do trabalho estão relacionados com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas; com suas condições de bem-estar; e também com suas condições de trabalho seguras e saudáveis.

Os entrevistados E6, E7, E8, E9, E12, E14, E15 e E16 avaliam que as condições de trabalho no CCJS quanto ao número de servidores, recursos materiais, instalações e equipamentos no ambiente de trabalho são parcialmente adequados.

A finalidade da realização dos exames médicos periódicos é a preservação da saúde dos servidores, em função dos riscos existentes no ambiente de trabalho e de

doenças ocupacionais ou profissionais (BRASIL, 2009a). Conforme a maioria dos relatos, a preocupação da UFSC com a saúde dos servidores está falha, principalmente, em se tratando da realização dos exames médicos periódicos.

### Qualidade de vida no trabalho

Entende-se que Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazerem suas necessidades pessoais pelo trabalho na instituição e de se sentirem satisfeitos e felizes.

Entre os muitos fatores que implicam a melhoria na qualidade de vida no trabalho, a A3P lista algumas ações que podem ser implantadas pela Administração Pública. No fator condições de segurança e saúde no trabalho estão: acesso para portadores de deficiência física; Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA); controle da jornada de trabalho; ergonomia: equipamentos e mobiliário; ginástica laboral e outras atividades; grupos de apoio antitabagismo, alcoolismo, drogas e neuroses diversas; orientação nutricional; salubridade dos ambientes; saúde ocupacional (BRASIL, 2009b).

Para os entrevistados E1, E3, E7, E12, E13 e E15 fatores, entre outros, como estabilidade, atividade aeróbica no ambiente de trabalho, reuniões em datas comemorativas favorecem a qualidade de vida no trabalho; porém outros elementos devem corroborar para a satisfação do servidor.

O TCU (2016, p. 41) alerta que os programas de qualidade de vida ao contribuírem para a diminuição dos níveis de estresse e de incidência de doenças ocupacionais, reduzem os custos com a saúde. Complementa que “as organizações públicas podem investir mais e melhor em programas alinhados a essas necessidades, tais como: exercícios físicos, ergonomia, nutrição, higiene e segurança do trabalho, entre outros”; pois as pessoas não estão buscando apenas bons salários, mas também ambientes de trabalho saudáveis, que promovam a satisfação de outras necessidades.

Quase a totalidade dos entrevistados confia que não conhece os programas e ações de qualidade de vida no trabalho, promovidos pelo SIASS na instituição, pois são articulados na sede, em Campina Grande. Apesar de o Centro promover ações com o intuito de satisfazer o servidor, os entrevistados E2, E14 e E16 expressam que pode haver melhorias nesse aspecto.

Como bem coloca Pires *et al.* (2005) a humanização no trabalho reveste-se de dois fatores principais: a) a justiça no trabalho, indicando que o trabalho deve fornecer proteção ao indivíduo, na forma de assistência, de segurança física, de higiene e de conforto no ambiente de trabalho, de garantia de direitos e proporcionalidade entre esforços e recompensas; e b) realização pessoal, demonstrando que o trabalho deve ser prazeroso nos resultados que gera, pelas recompensas, pelos desafios intelectuais e pelas oportunidades de crescimento e de autovalorização.

### Desenvolvimento de servidores com base nas competências

#### Capacitação e desenvolvimento

O mapeamento de competências, além de identificar as competências organizacionais e individuais necessárias à consecução da estratégia organizacional, é o instrumento

utilizado para a identificação das lacunas de competência ou *gaps*, que são as competências requeridas, mas não possuídas pelo servidor ocupante do cargo analisado em uma instituição (PANTOJA, 2015). Dessa maneira, permite a instituição estruturar seus planos de capacitação de forma a desenvolver as competências necessárias para o atendimento das metas organizacionais.

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências e aquelas já disponíveis na organização podem tornar-se obsoletas. Sendo assim, é primordial realizar, periodicamente, o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competência.

O programa de capacitação e aperfeiçoamento é um processo participativo, desde o seu planejamento até sua execução, envolvendo todos os atores da ação, pelo qual se verifica o alcance dos objetivos estratégico, gerencial e operacional das instituições (UFSC, 2012).

O mapeamento de competências foi o instrumento utilizado para o levantamento das competências necessárias para os cargos existentes na UFSC, em 2007 (UFSC, 2007b).

Independentemente de terem participado ou não do mapeamento na época, os servidores E1, E3, E4, E6, E7, E10, E11, E12, E15 e E16 compreendem que o mapeamento deve ser, constantemente, atualizado e construído coletivamente.

Compete às unidades administrativas e acadêmicas o repasse de informações à Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP/SRH), visando à implementação do Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento que poderá ser feito por meio do levantamento das necessidades de capacitação (UFSC, 2011). Para os entrevistados E3 e E14 é atribuição da instituição perceber onde necessita capacitar.

Para os entrevistados E1, E2, E4, E8 e E13 a UFSC cumpriu seu papel ao suprir as necessidades de capacitação de seus servidores, como também as escolas de governo.

Segundo os entrevistados E5, E6, E9, E10, E11, E12, E14, E15 e E16 as oportunidades de capacitação não supriram as necessidades, porque houve pouca oferta na formação específica e faltou a parte prática. Acrescentam ainda que quando a instituição realiza cursos mais específicos é para cumprir uma cobrança legal.

A maioria dos entrevistados constata que a instituição e o CCJS têm empreendido esforços para oferecerem cursos formais aos servidores. De acordo com os entrevistados E5, E12 e E14, a instituição tem ofertado cursos formais, mas apesar do esforço ainda é pouca a disponibilidade e poderia ter reserva de vagas para os técnico-administrativos nos programas de pós-graduação da própria instituição, a exemplo de outras IFES.

Os entrevistados confirmam que a instituição tem ofertado oportunidades de desenvolvimento na carreira, utilizando os mecanismos de progressão impostos legalmente no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE) como a progressão funcional por mérito, a progressão por capacitação profissional e o incentivo à qualificação e que também compartilham essa responsabilidade com a instituição e escolas de governo.

É fundamental que as organizações invistam suficientes recursos em políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento, para que possa contar com uma força de trabalho preparada para os desafios e cobranças da sociedade (TCU, 2016).

## Gestão do conhecimento e aprendizagem

Segundo Carbone *et al.* (2009), a gestão do conhecimento é o conjunto de processos reservados a detectar o conhecimento presente nas pessoas e proporcionar condições para criação, transferência e utilização desse conhecimento.

Na percepção dos entrevistados E4, E5 e E10 a instituição possui forma de transferência de conhecimentos formalizada para a continuidade de atividades mais específicas.

Nas falas dos entrevistados E8, E11, E12, E13 e E14, eles relatam que há preocupação com a gestão do conhecimento, mas ocorre de forma individualizada ou diante de cobrança de órgão de controle.

A instituição precisa disponibilizar recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento internamente como suporte à consecução da sua estratégia (TCU, 2016). Sendo assim, sem alguma forma de intervenção, como bem lembra Marques (2015) a grande quantidade dos conhecimentos de uma organização fica subutilizada e não é desenvolvida até alcançar todo o seu potencial. A respeito disso, os entrevistados E1, E2, E3, E6, E7 e E15 afirmam que a instituição não se preocupa com a gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento contribui tanto para a aquisição como para o compartilhamento da informação dentro da organização (TCU, 2016). Esse conhecimento favorece o desenvolvimento individual como também da organização. Apesar disso, os entrevistados E1, E4, E8, E14 e E16 compreendem que não há contribuição voluntária do repasse de conhecimento dentro das equipes de trabalho, pelo menos de forma total.

As organizações devem capturar, indexar e disponibilizar o conhecimento que produzem e utilizam (TCU, 2016). Por meio desse processo ocorre o compartilhamento do conhecimento para todos os envolvidos. Para a maioria dos entrevistados há repasse do conhecimento dentro das equipes.

Observa-se que a aprendizagem é a mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências.

A maioria dos entrevistados concorda que a aprendizagem ocorre no dia a dia, principalmente, por meio do compartilhamento de informações com os próprios colegas de trabalho no Centro ou na sede; mas que também a aprendizagem ocorre com tentativas e erros. Para eles não há uma cultura no âmbito da instituição voltada para a aprendizagem contínua, principalmente, para a realização das tarefas e para uma padronização de procedimentos.

O TCU (2016) identificou em seu estudo que as organizações da APF precisam conferir mais atenção ao processo de gestão do conhecimento, com o fim de melhorar seu desempenho, aproveitar de maneira mais ampla o capital intelectual instalado e evitar o desperdício de recursos já disponíveis na organização.

## Monitoramento de servidores com base nas competências

Todos os entrevistados admitem que os servidores precisam ser monitorados de alguma forma. Percebe-se que os processos de monitoramento de pessoas devem adotar

uma abordagem de confiança a respeito dos servidores ao oferecer-lhes flexibilidade, liberdade e autonomia para uma melhor participação e comprometimento. Sendo assim, esses processos não podem adotar posturas que forcem as pessoas a obedecerem e que imponham restrições no sentido de torná-las dependentes.

### **Banco de dados e sistema de informação de gestão de pessoas**

Pantoja (2015) explica que entre os benefícios da PNPD está a possibilidade de formação de banco de talentos. Para Schikmann (2010) o banco de talentos constitui um banco de dados com as informações detalhadas sobre os perfis profissionais do quadro de pessoal.

Todos os entrevistados concordam que é importante um banco de dados de gestão de pessoas com informações da vida funcional dos servidores. Para quase todos eles, essas informações poderiam ser acessadas internamente pelos próprios servidores e chefias como suporte para análises, ações e decisões gerenciais; e alguns ainda acrescentam que as informações poderiam estar disponíveis para o público em geral. Na percepção dos entrevistados E11 e E15 caberiam apenas a gestão e chefias o acesso às informações funcionais dos servidores.

Pires *et al.* (2005) salientam que o banco de talentos é um cadastro de servidores com dados sobre formação; especialização; atividades acadêmicas; experiência profissional; realizações; atividades de entretenimento, artísticas e esportivas; entre outras, armazenadas em um sistema informatizado que permite a realização de consultas e pesquisas refinadas.

Constata-se que é essencial que haja no CCJS um sistema de informações ágil que contribua com o processo decisório.

Para os entrevistados E4 e E16 a consulta de informações funcionais a outros colegas para a tomada de decisões é um risco, porque pode haver preferências, sendo as informações em banco de dados, mais eficientes e seguras. O entrevistado E15 discorda das opiniões acima ao considerar que o colega é a pessoa mais indicada a fornecer informações funcionais por conhecer melhor o seu trabalho.

Verifica-se que a proposta de um banco de dados do CCJS, que inclua um banco de talentos ou um banco de competências, tem sua importância no que tange a disponibilidade, em tempo real, de dados a respeito de cada servidor em um único lugar, que permitiria uma recuperação detalhada do histórico funcional daquele servidor com informações precisas e relevantes para servir de suporte a análises, ações e tomada de decisões referentes à gestão de pessoas como também servir de base de informação para os próprios servidores.

### **Avaliação de desempenho**

Identifica-se que a gestão de desempenho vem sobrepondo-se à avaliação de desempenho por meio de processo abrangente que inclui atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação. Parte-se, assim, do entendimento que é primordial gerenciar o desempenho e não apenas avaliá-lo.

Segundo a Resolução n. 04, de 19 de julho de 2007 da CSGAF/UFSC a avaliação de desempenho é a verificação sistemática e formal da atuação do servidor em seu local de

trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe forem atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, mediante critérios objetivos (UFSC, 2007a).

A avaliação de desempenho é um amplo processo que tem por objetivo garantir o desempenho dos colaboradores em níveis esperados (TCU, 2016). Dessa forma, não se pode resumir a uma atribuição de nota ou conceito de forma burocrática por parte de avaliadores a avaliados, até porque a partir desse processo pode se avaliar as necessidades de capacitação dos servidores.

Quase todos os entrevistados concordam que as avaliações anuais de desempenho funcional não refletem o desempenho efetivo dos servidores avaliados e para a maioria deles há corporativismo entre os colegas nessas avaliações.

Conforme a Resolução n. 04/2007 da CSGAF/UFSC (UFSC, 2007a) faz parte do Programa de Avaliação de Desempenho: o plano de administração do desempenho individual que representa um termo de gestão entre o servidor e a chefia imediata, devendo ser definido no primeiro mês de cada período a ser avaliado, com o estabelecimento de atribuições e metas que deveriam ser avaliadas ao final de cada trimestre e corrigidas, se necessário, tendo que ser utilizado para subsidiar o processo de avaliação; como também o preenchimento do formulário sobre as condições de trabalho para serem encaminhados a SRH quando na segunda avaliação. A avaliação de desempenho individual, propriamente dita, é estruturada em 11 questões, com escala de 1 a 10 e peso variável (UFSC, 2007a).

Todos os entrevistados admitem que a realização de um plano de desempenho individual e a consideração das condições de trabalho como estão previstas na Resolução n. 04/2007 da CSGAF/UFSC do processo anual de avaliação de desempenho funcional, contribuiriam para uma avaliação mais efetiva dos servidores.

Pires *et al.* (2005) esclarecem que, a partir da análise das competências, quando se define, claramente, o que se espera do servidor e quais os padrões de desempenho a serem atingidos, estabelece-se um plano de desenvolvimento individual do servidor, que dá *feedback* sobre o seu desempenho e, conseqüentemente, novo significado à sua atuação.

### **Considerações finais**

De acordo com o apresentado, o estudo procurou investigar como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos no CCJS/UFSC.

A UFSC implementou a gestão por competências em 2007, direcionada aos processos de capacitação e desenvolvimento com o mapeamento e a instituição dos programas de capacitação e de avaliação de desempenho em atendimento ao PCCTAE e ao Decreto n. 5.707/06, porém essa política na instituição ainda não contempla os demais processos de gestão de pessoas no seu planejamento de força de trabalho, como seleção e recrutamento, realocação e redistribuição de servidores, estrutura de carreira, remuneração e incentivos, entre outros.

Nesse contexto, os achados da pesquisa demonstraram como ocorre a aplicação da gestão por competências nos cinco processos de gestão de pessoas na

percepção dos servidores técnico-administrativos do CCJS/UFSC.

Quanto ao processo de suprimento de servidores percebeu-se que sem o devido planejamento da força de trabalho, fundamentado numa gestão por competências, existe o risco de falhas na agregação de servidores, seja no CCJS ou em qualquer unidade organizacional, caracterizado pela falta de perfil dos servidores para o bom desempenho das suas atribuições, afetando a instituição na realização de sua missão e no alcance de seus objetivos globais.

Constatou-se que o Centro deve considerar os perfis requeridos/desejados para localizar, adequadamente, os novos servidores nos espaços organizacionais, como também para realizar a movimentação interna.

Acerca do processo de aplicação de servidores pode-se afirmar que a maneira como a UFSC e o CCJS recebem os novos servidores e os integram a sua cultura e ao seu contexto não atende as expectativas dos servidores que ansiavam ser integralizados em uma cultura mais participativa e acolhedora na instituição.

Um curso introdutório ao serviço público para esses novos servidores serviria de suporte para orientar a lotação reduzindo o tempo de adaptação ao novo ambiente de trabalho.

Ademais se verificou que o perfil do servidor não atende as necessidades da Administração Pública, pois a modernização do Estado exige que os servidores desempenhem um rol mais amplo de atividades, que orientada pela gestão de pessoas com base em competência deve adotar uma perspectiva mais abrangente do perfil dos servidores.

No que tange ao processo de compensação ou retenção de servidores verificou-se que sistemas de remuneração adequados impõem além da fixação de benefícios pecuniários justos, a concepção de meios de participação e reconhecimento dignos, devendo-se considerar que existem questões que não perpassam pela discricionariedade da gestão.

Percebeu-se que há esforço da instituição e do CCJS na realização de algumas ações para reter seus servidores, buscando garantir um ambiente mais agradável e seguro para proporcionar qualidade de vida no trabalho; mas há de se considerar que a instituição pode investir mais e melhor em programas de qualidade de vida, além de se preocupar com a saúde dos servidores, principalmente, em se tratando da realização dos exames médicos periódicos.

No tocante ao processo de desenvolvimento de servidores comprovou-se que uma das metas da UFSC é a capacitação de seu pessoal técnico-administrativo, no âmbito de uma política da instituição que evidencia a qualificação e a atualização sistemática dos recursos humanos da universidade, para o exercício pleno e eficiente de suas atividades.

Contudo, essa política institucional carece de maior efetividade para que possa por meio de programa de capacitação e qualificação continuada atender as necessidades institucionais, proporcionando aos servidores técnico-administrativos do CCJS as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissional e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira.

A gestão do conhecimento para ser eficiente depende da forma como as organizações adquirem e desenvolvem o conhecimento, devendo capturar, indexar e disponibilizar o

conhecimento que produzem e utilizam.

Identificou-se que no CCJS ocorre compartilhamento do conhecimento entre os servidores, mas o Centro precisa construir uma memória organizacional para garantir a permanência do conhecimento que deve estar acessível e ser usado e não simplesmente existir. Para isso, a UFSC e o CCJS precisam disponibilizar recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento, internamente, para melhorar seu desempenho organizacional.

Com respeito ao processo de monitoramento ou controle de servidores examinou-se que um banco de talentos, composto de um banco de dados com as informações sobre os perfis profissionais do quadro de servidores do CCJS, além de outras informações importantes, é um instrumento da gestão por competências que pode ser utilizado pelo Centro para subsidiar a gestão no processo decisório em assuntos relativos à gestão de pessoas.

Apurou-se, nas falas dos entrevistados, que as avaliações anuais de desempenho funcional não refletem o desempenho efetivo dos servidores avaliados no CCJS, configurando-se muitas vezes em corporativismo entre os colegas, pois se resume a uma atribuição de nota de forma burocrática por parte de avaliadores a avaliados.

Para uma melhoria nesse aspecto, deve ser construído um plano de desempenho individual pela chefia imediata, em conjunto com o servidor, como também devem ser identificados os fatores que facilitam ou dificultam o desempenho do servidor avaliado, conforme prescreve a resolução institucional, para que esses instrumentos possam subsidiar o processo de avaliação.

Em suma, conclui-se deste estudo que a aplicação da gestão por competências nos diversos processos de gestão de pessoas de forma sistêmica, enquanto estratégia concebida para a esfera privada depende de adequações necessárias às especificidades do setor público. Assim, o benefício “potencial” entre estratégia e competências capaz de gerar mais qualidade nas diferentes áreas prioritárias da gestão de recursos humanos está distante da realidade vivida pela UFSC e CCJS.

Algumas barreiras provenientes da forte estrutura legalista ou da cultura do serviço público brasileiro inibem o apoio da Administração Superior e de dirigentes públicos na efetiva implementação da gestão por competências por não compreenderem a importância da temática para a administração pública.

O Brasil, portanto, precisa superar uma série de obstáculos a fim de desenvolver adequadamente um sistema integrado de gestão por competências.

## Referências

- BARDIN, L. (2009) *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- BERGUE, S. T. (2014). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas. 302 p. [Minha Biblioteca].
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194.

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

BRASIL. (2006). *Decreto n. 5.707, 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. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 24 fev. 2006a. Disponível em: <<http://www.in.gov.br>>. Acesso em: 02 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. (2006b). *Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006*. Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, instituído pela lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 30 jun. 2006b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. (2018). *Decreto n. 6.856, de 25 de maio de 2009*. Regulamenta o art. 206-A da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990 - Regime Jurídico Único, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 26 maio 2009a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6856.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6856.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2018.

BRASIL. (2017). *Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 19 abr. 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 21 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. (2017). *Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 13 jan. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. (2017). *Ministério do Meio Ambiente*. Cartilha agenda ambiental na administração pública. 5. ed. Brasília, DF: MMA/Comissão Gestora da A3P, 2009b. 97 p. Disponível em: <[http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/\\_arquivos/cartilha\\_a\\_a3p\\_36.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/cartilha_a_a3p_36.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. (2017). *Secretaria de Recursos Humanos*. Relatório final da conferência nacional de recursos humanos da administração pública federal - 2009: a democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da administração pública federal. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009c. 254 p. Disponível em: <[https://www.ufmg.br/prohr/wp-](https://www.ufmg.br/prohr/wp-content/uploads/2014/09/cnrh_2009.pdf)

[content/uploads/2014/09/cnrh\\_2009.pdf](http://www.ufmg.br/prohr/wp-content/uploads/2014/09/cnrh_2009.pdf)>. Acesso em: 02 mar. 2017.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. (2003). Gestão de competências: identificação de competências relevantes da área de T & D de uma organização pública do distrito federal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 35-56. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

CARBONE P. P. et al. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 176 p. (Série Gestão de Pessoas).

CARVALHO, A. I. et al. (2009). *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP. 109 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

COSTA, I. S.; BALASSIANO, M. (2006). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas. 159 p. [Minha Biblioteca].

DUTRA, J. S. (2016a). *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 342 p. [Minha Biblioteca].

\_\_\_\_\_. (2016b). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 399 p. [Minha Biblioteca].

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=51415-65552001000500010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=51415-65552001000500010)>. Acesso em: 12 abr. 2017.

GIL, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas. 175 p.

\_\_\_\_\_. (2012). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas. 307 p. [Minha Biblioteca].

\_\_\_\_\_. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas. 200 p.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. (2006). Modelos de Gestão por Competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 2, p. 241-258.

MARQUES, Fernanda. (2015). *Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências*. Brasília: ENAP. 105 p.

MERRIAM, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.

MICHEL, M. H. (2015). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. 3. ed. São Paulo: Atlas. [Minha Biblioteca].

OCDE. (2010). *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo*. Relatório. Brasília: OCDE. 337 p.

PANTOJA, M. J. (2015). *Gestão por competências*. Brasília: Enap. 189 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2395>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M. (2013). Mapeamento de competências em diferentes tipologias na administração pública federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6. Brasília/DF. Anais... Brasília, DF: CONSAD. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/867>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

PIRES, A. K. et al. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP. 100 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

SCHIKMANN, R. (2010). *Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público*. cap. I. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. 346 p. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

SCHIKMANN, R. (2015a). *Competências organizacionais e individuais*. mód. II. 15 p. In: *Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira*. Brasília: ENAP. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2114>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. (2015b). *Conceitos e princípios sobre carreira e remuneração*. mód. III. 15 p. In: *Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira*. Brasília: ENAP. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2114>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. (2015c). *Plano de carreira e remuneração*. mód. IV. 11 p. In: *Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira*. Brasília: ENAP. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2114>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

TCU. (2013). *Governança e Gestão de Pessoas em Unidades da Administração Pública Federal*. Levantamento/Relatório 2013. Brasília: SEFIP. 46 p. Arquivo físico.

\_\_\_\_\_. (2016). *Levantamento/Relatório*. Brasília: SEFIP. 98 p. Arquivo físico.

UFMG. (2004). *Estatuto*. Universidade Federal de Campina Grande. Resolução n. 05, de 04 de outubro de 2002. Aprova a proposta de Estatuto da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande: Editora Universitária. 47 p. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/estatutoDaUfcg.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. (2007a). *Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira*. Resolução n. 04, de 19 de julho

de 2007. Institui o Programa de Avaliação do Desempenho - PAD - dos servidores técnico-administrativos em educação da UFG. Campina Grande: CSGAF, 19 jul. 2007a. Disponível em: <[http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res\\_17042007.pdf](http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_17042007.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2017.

\_\_\_\_\_. (2011). *Resolução n. 01, de 05 de agosto de 2011. Regulamenta a capacitação de pessoal técnico-administrativo e normatiza processos de afastamento com esta finalidade*. Campina Grande: CSGAF, 05 ago. 2011. Disponível em: <[http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res\\_17012011.pdf](http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_17012011.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2017.

\_\_\_\_\_. (2012). *Secretaria de Recursos Humanos. Portaria n. 1925, de 31 de julho de 2012. Regulamenta o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Campina Grande*. Boletim de Serviço UFG n.7, Campina Grande, 31 jul. 2012. Disponível em: <<http://www.srh.ufcg.edu.br/boletins-de-servico/category/9-boletins-de-servico-2012.html#>>. Acesso em: 13 out. 2017.

\_\_\_\_\_. (2007b). *Assessoria de Gestão de Pessoas. Instruções para preenchimento dos formulários para mapeamento por competências. Estabelece critérios e procedimentos para a determinação das competências requeridas e a identificação das competências evidenciadas dos servidores da UFG*. Campina Grande: SRH, 2007b. Arquivo físico.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. (2004). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.