

Gestão por competências: análise da implementação na Universidade Federal de Santa Maria

Competences management: analysis of implementation at the Federal University of Santa Maria

Gestión de habilidades: análisis de implementación en la Universidad Federal de Santa Maria

Recebido: 02/09/2020 | Revisado: 11/09/2020 | Aceito: 14/09/2020 | Publicado: 17/09/2020

Filipe Venturini Bassan

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9125-0221>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: filipectb@gmail.com

Luciana Flores Battistella

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9620-2093>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: luttibattistella@gmail.com

Sheila Kocourek

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8962-8758>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: sheilakocourek@gmail.com

Resumo

Associar as competências às metodologias de gestão é uma urgência para o serviço público. Nesse sentido, este artigo objetivou analisar a construção de processos para a implementação da gestão por competências (GC) na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo exploratória-descritiva, qualitativa e aplicada. Os dados foram coletados por meio de nove entrevistas individuais semiestruturadas e análise documental. A análise ocorreu por meio da Técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados mostraram que a UFSM definiu e está realizando, até o momento, três principais etapas para a implementação da GC: a sensibilização dos servidores, a identificação das competências organizacionais e o mapeamento das competências individuais. Foram elencados como desafios/dificuldades do processo: falta de dedicação exclusiva da Comissão de GC às

atividades; o fato de ser um modelo novo e complexo no serviço público; sensibilização; equipe reduzida; grande volume de trabalho; resistência dos servidores; e dúvida quanto ao apoio dos gestores. Discutiu-se como o processo está ocorrendo na Universidade e foram elencadas diretrizes para que a GC seja implementada da melhor maneira possível na Instituição.

Palavras-chave: Gestão por competência; Universidades federais; Dificuldades e desafios da implementação; Proposição de diretrizes.

Abstract

Linking the competences to the management methodologies is an urgency for the public service. In this sense, this article aimed to analyze the construction of processes for the implementation of competency management (GC) at the Federal University of Santa Maria (UFSM). For that, an exploratory-descriptive, qualitative and applied field research was carried out. Data were collected through nine semi-structured individual interviews and documentary analysis. The analysis took place through the Content Analysis Technique. The results showed that the UFSM has defined and is currently carrying out three main steps for the implementation of the GC: the sensitization of the servers, the identification of organizational competencies and the mapping of individual competencies. Were listed as challenges/difficulties of the process: lack of exclusive dedication of the GC Commission to the activities; the fact that it is a new and complex model in the public service; sensitization; reduced staff; high volume of work; resistance of servers; and doubts about the support of managers. It was discussed how the process is taking place in the University and were listed guidelines so that the GC is implemented in the best possible way in the Institution.

Keywords: Competency management; Federal universities; Implementation difficulties and challenges; Proposition of guidelines.

Resumen

Asociar habilidades con metodologías de gestión es una urgencia para el servicio público. En este sentido, este artículo tuvo como objetivo analizar la construcción de procesos para la implementación de la gestión por competencias (KM) en la Universidad Federal de Santa María (UFSM). Para ello, se realizó una investigación de campo exploratoria-descriptiva, cualitativa y aplicada. Los datos fueron recolectados a través de nueve entrevistas individuales semiestructuradas y análisis documental. El análisis se realizó mediante la técnica de análisis de contenido. Los resultados mostraron que la UFSM ha definido y está llevando a cabo,

hasta el momento, tres pasos principales para la implementación de la GC: la sensibilización de los servidores públicos, la identificación de habilidades organizacionales y el mapeo de habilidades individuales. Se enumeraron los desafíos / dificultades del proceso: falta de dedicación exclusiva de la Comisión de GC a las actividades; el hecho de que es un modelo nuevo y complejo en el servicio público; conciencia; equipo reducido; gran volumen de trabajo; resistencia del servidor; y duda sobre el apoyo de los directivos. Se discutió cómo está ocurriendo el proceso en la Universidad y se enumeraron los lineamientos para que la GC sea implementada de la mejor manera posible en la Institución.

Palabras clave: Gestión de competencias; Universidades federales; Dificultades y desafíos de implementación; Propuesta de lineamientos.

1. Introdução

A sociedade está em contínua transformação e, cada vez mais, tem exigido serviços de qualidade dos órgãos públicos. Para atender a tais anseios, a administração pública tem buscado metodologias de gestão capazes de promover eficiência administrativa, melhoria no atendimento e bem-estar dos servidores. Um modelo moderno e efetivo que vem trazendo bons resultados é o de Gestão por Competências (GC). Ele se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias ao alcance de seus objetivos (Brandão & Guimarães, 2001; Amaral, 2006; Carbone, et al., 2009; Dutra, 2017).

Além desse modelo ser relevante para as organizações, principalmente para a área de recursos humanos (Costa, et., 2020), estudos evidenciam que a correta implementação da GC oferece meios adequados para o recrutamento e seleção - concursos públicos (Costa, et al., 2014; Silva, 2016), alocação e movimentação de pessoal (Lorenzon, 2014; Menezes, 2015; Bess, 2016; Silva, 2016), agregação de valor ao profissional que passa a ser requisitado com novas e mais complexas competências (Sarsur, 2007; Lorenzon, 2014), elaboração de planos de capacitação e desenvolvimento (Amaral, 2013; Lorenzon, 2014; Landim, 2017), seleção para cargos de gestão (Lorenzon, 2014; Landfeldt, 2016), aperfeiçoamento de processos institucionais (Landfeldt, 2016) e formação de banco de talentos (Lorenzon, 2014). Também, aspectos que podem ser minimizados com a correta implementação da GC são o baixo desempenho, a falta de motivação (Pires, et al., 2005; Landfeldt, 2016; Osório, 2016;), os conflitos de interesse (Romano, 2016) e, conseqüentemente, os pedidos de remoção (Romano, 2016; Silva, 2016).

Segundo Santos (2015), há carência de pesquisas sobre GC na administração pública federal. Também, existem poucos estudos que abordam o processo de implementação da GC como um todo. São mais numerosos os que analisam etapas específicas desse processo como os de Costa, et al. (2014), Menezes (2015), Bess (2016), Silva (2016) e Landim (2017).

Considerando os benefícios da GC e buscando alcançar os objetivos estratégicos da instituição (UFSM, 2016), o Reitor da UFSM instituiu uma comissão, formada por servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), com vistas a implementar a GC na universidade. Além disso, o Decreto nº 5.707/2006 prevê a utilização das competências na capacitação de servidores (Brasil, 2006; Camões, 2013) e o Tribunal de Contas da União vem exigindo a implantação do modelo nas universidades federais.

Sob esse contexto, elencou-se o objetivo geral: analisar a construção de processos para a implementação da GC na UFSM; e dois objetivos específicos: conhecer os processos já definidos pela PROGEP/UFSM a respeito da implementação da GC, identificando os desafios da temática; e propor diretrizes para o êxito na implementação do modelo na universidade.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão por Competências: Conceitos e Modelos

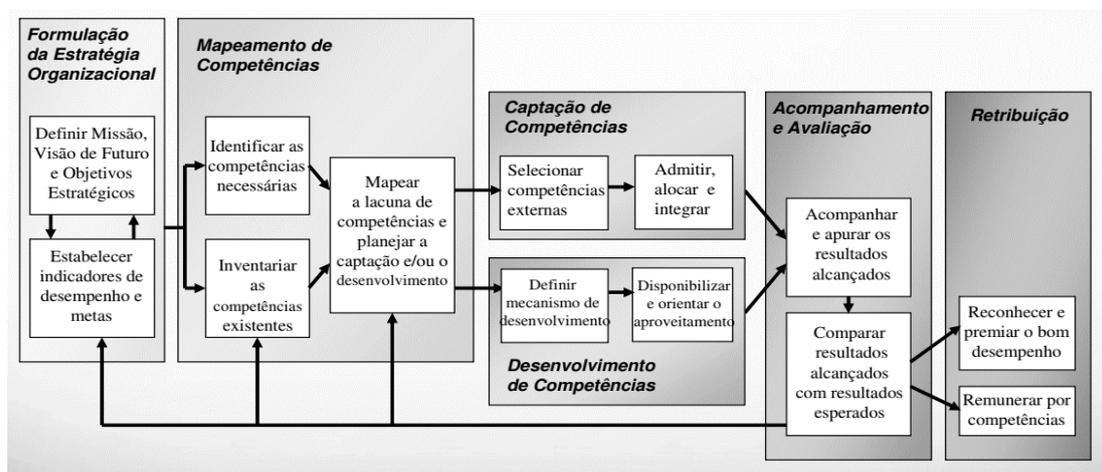
Competência individual é um termo comumente utilizado para designar alguém apto e qualificado para cumprir alguma tarefa ou função (Fleury & Fleury, 2001). A noção do termo não é nova. Na idade média, competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Um indivíduo era competente quando possuía a incumbência para julgar determinadas questões. Com o advento da revolução industrial e do Taylor-fordismo, o termo foi sendo incorporado à linguagem organizacional (Brandão & Guimarães, 2001).

Os trabalhos de McClelland, considerados como marco teórico nos estudos sobre competências (Sarsur, 2007), inspiraram outros autores a construírem referências âncoras sobre o tema, formando duas principais correntes teóricas (Dutra, 2017). A primeira delas é referenciada, em sua maioria, por autores de origem norte-americana (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993). Eles descrevem competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa (conhecimentos, habilidades e atitudes) que faz com que ela realize determinada atividade por meio de comportamentos observáveis. A segunda linha de pensamento, composta sobretudo por autores franceses (Le Boterf, 1995; Zarifian, 2001), atribui maior ênfase aos aspectos sociais e comportamentais do

indivíduo. Ela relaciona competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado meio, ou seja, àquilo que o indivíduo realiza (faz) ou entrega no trabalho.

A literatura abrange modelos que abordam competências (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; Cheetham & Chivers, 1996; Baker, et al., 1997; Brandão & Guimarães, 2001; Gramigna, 2002; Fleury & Fleury, 2004; Brandão & Bahry, 2005; Leme, 2005; Hondeghem, Horton & Scheepers, 2006; Dutra, 2017). O modelo de Brandão & Bahry (2005), escolhido para nortear esta pesquisa, propõe cinco principais etapas para a implementação da GC, conforme Figura 1.

Figura 1 - Etapas para implementação da gestão por competências.



Fonte: Adaptação de Brandão & Bahry (2005, p. 181).

De acordo com a Figura 1, segundo Brandão e Bahry (2005), trata-se de um processo contínuo, onde a fase inicial consiste na Formulação da Estratégia Organizacional, momento em que são definidas missão, visão de futuro e objetivos estratégicos (com indicadores de monitoramento). A etapa II, Mapeamento de Competências, objetiva identificar o *gap*/lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias e as existentes nos profissionais. Para minimizar e/ou eliminar as lacunas, conforme etapa III, realizam-se ações de Captação de Competências Externas (admissão, alocação e integração) e Desenvolvimento de Competências Internas. Na etapa IV, ocorre o Acompanhamento e Avaliação dos resultados (comparação entre os resultados esperados e os alcançados) e das competências. Por fim, tem-se a retribuição.

2.2 Gestão por Competências na Administração Pública: Práticas e Desafios

O debate acerca da GC no setor público iniciou na década de 1980, nos EUA e no Reino Unido. Tal discussão tem como propósito obter soluções para os problemas advindos das transformações culturais e organizacionais que envolviam (e ainda envolvem) a administração pública mundial (Hondegheem, Horton & Scheepers, 2006).

No Brasil, o Decreto n. 5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, sendo um marco para a introdução da GC no setor público federal. Até então, as ações para estabelecer uma política de GP não eram direcionadas para um modelo específico (Camões, 2013). Apesar da sua implementação ainda ser incipiente no âmbito público, os servidores possuem crença positiva quanto aos resultados do modelo (Nicolazzi, 2013).

Boas práticas de GC estão sendo estudadas e aplicadas em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A Universidade Federal do Pará (UFPA), além de ter mapeado competências (Costa & Almeida Júnior, 2013; UFPA, 2018), realizou concurso público por competências para os cargos de Psicólogo Educacional, Psicólogo Escolar e Administrador (Costa, et al., 2014). No Instituto Federal de Pernambuco, são aplicadas práticas do modelo na elaboração de editais para concursos públicos e na alocação de servidores (Perazzo, 2013). Na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), os ingressantes do cargo de Assistente em Administração são alocados por competências (Menezes, 2015). Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), propôs-se um instrumento para dar suporte à decisão acerca da alocação e remoção de servidores (Bess, 2016). Também, são desenvolvidos planos de capacitação direcionados (Landim, 2017). Sobre a avaliação de desempenho, tem-se o exemplo da UFPA, cujo método é ancorado em três grupos de competências: fundamentais, gerenciais e específicas (Gomes, 2010). Na maioria, as práticas de GC são utilizadas para planejar ações de capacitação, indo ao encontro de Landfeldt (2016) que, ao analisar sete IFES que iniciaram a implementação da GC, verificou que a área de capacitação foi a mais abordada. Já Perseguinto & Pedro (2017) constataram que, de 50 universidades federais analisadas, nenhuma implementou o modelo em todos os processos de GP.

Quanto aos desafios da implementação da GC em organizações públicas, destacam-se os seguintes, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Desafios da implementação da gestão por competências em organizações públicas.

Desafios	Autores
Cultura organizacional do serviço público	Leme (2005); Pires, et al. (2005); Oliveira & Silva (2011); OCDE (2010); Mello & Silva (2013); Osório (2016).
Resistência a mudanças	Leme (2005); Avelino & Salles (2015); Fonseca (2016); Romano (2016).
Baixo envolvimento da alta gestão e desconhecimento ou incompreensão do tema	Pires, et al. (2005); OCDE (2010); Avelino & Salles (2015); Fonseca (2016); Landfeldt (2016); Osório (2016); Silva (2016).
Falta de estrutura no gerenciamento de pessoas na administração pública	Perazzo (2013); Perseguino & Pedro (2017).
Adoção de listas genéricas de competências, sem considerar o contexto organizacional	Perazzo (2013).
Carência de pessoal qualificado para conduzir o processo de implementação	Pires, et al. (2005); Leme (2005); OCDE (2010); Amaral (2013); Mello & Silva (2013); Landfeldt (2016); Osório (2016); Perseguino & Pedro (2017).
Falta de clareza da estratégia da organização e dilemas de comunicação	Mello & Silva (2013).
Falta de orientação por parte do governo federal	Landfeldt (2016); Romano (2016).
Limitações legais	Oliveira & Silva (2011); Mello & Silva (2013); Perazzo (2013); Landfeldt (2016); Silva (2016); Perseguino & Pedro (2017).
Ausência de consultoria e falta de dedicação exclusiva da equipe que conduz a implantação	Landfeldt (2016); Romano (2016); Silva (2016).
Ausência de equipe multidisciplinar e dificuldades de desenvolvimento de <i>software</i>	Osório (2016); Romano (2016).
Limitações orçamentárias	Fonseca (2016); Perseguino & Pedro (2017).
Falta de recursos e excesso de burocracia em processos institucionais	Landfeldt (2016); Osório (2016).
Modelo complexo, com poucas práticas	Perseguino & Pedro (2017).

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Conforme Quadro 1, evidenciam-se 14 desafios que dificultam a implementação da GC nas organizações públicas. Entre os mais citados estão a cultura organizacional do serviço público, a resistência a mudanças, o baixo envolvimento da gestão e incompreensão do tema, a carência de pessoal qualificado para conduzir o processo de implementação e as limitações legais.

3. Metodologia

Optou-se por realizar uma pesquisa de campo exploratória-descritiva (Gil, 2008), aplicada (Gil, 2010), de abordagem qualitativa (Van Maanen, 1983). O estudo foi realizado na UFSM, primeira universidade federal criada fora do eixo das capitais. Atualmente, a instituição se destaca entre as melhores universidades brasileiras, sendo a maior do interior do

Rio Grande do Sul (UFSM, 2016). É constituída por 14 Unidades de Ensino, cerca de 30.000 discentes e 4.800 servidores. Os participantes da pesquisa foram todos (8) integrantes da Comissão de GC (Portaria n. 83.748/2017) e a Pró-Reitora de GP.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas individuais semiestruturadas e análise documental. A construção do roteiro de entrevista se pautou nos objetivos do estudo e nas principais teorias sobre o tema (Brandão & Guimarães, 2001; Le Boterf, 2003; Brandão & Bahry, 2005; Brasil, 2006; Carbone, et al., 2009; Dutra, 2017;). Tais autores foram elencados com base em uma análise bibliométrica da produção científica sobre gestão por competências na administração pública (Bassan & Battistella, 2018). O roteiro foi composto por 28 perguntas, divididas em dois blocos: o primeiro sobre o perfil dos respondentes; o segundo referente às categorias definidas *a priori*, com base, especialmente, em Brandão & Bahry (2005). Antes de ir a campo, submeteu-se o roteiro a um pré-teste com três profissionais doutores na área. Na análise documental, foram examinadas legislações, PDI, Planos de Gestão, relatórios internos, entre outros. Depois de coletados, os dados foram submetidos à Análise de Conteúdo, com o auxílio do *software NVivo 12*.

4. Resultados e Discussão

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, esta seção apresenta o processo de implementação da GC na UFSM, identificando os processos já definidos pela Instituição e os desafios enfrentados durante os trabalhos.

4.1 Introdução do Modelo de Gestão por Competências

A discussão sobre a temática iniciou em 2015 na instituição. Em abril de 2017, foi formalizada uma Comissão com o objetivo de realizar o mapeamento das competências dos servidores, fornecendo subsídios para a introdução do modelo de GC na universidade.

Ao serem indagados sobre os motivos que levaram a UFSM a iniciar a implementação do modelo, os entrevistados expuseram: necessidade de deixar a área de GP mais moderna e estratégica, cumprir a demanda legal, atender às recomendações de órgãos de controle, melhorar os processos de GP e fornecer respostas às críticas sobre servidores que assumiam cargos de gestão sem possuir as competências necessárias para tal. Essas evidências corroboram os achados de Avelino & Salles (2015), Landfeldt (2016) e Romano (2016).

Até o momento, a comissão definiu três principais etapas para a implementação do modelo: a sensibilização dos servidores, a identificação das competências organizacionais e o mapeamento das competências individuais. Sobre a sensibilização, a equipe vem realizando as seguintes ações: criação de e-mail para divulgação, criação de uma página web sobre o tema com informações, envio de e-mail a todos os servidores da Instituição apresentando o trabalho e algumas falas em palestras e eventos internos. Ainda que estejam ocorrendo essas ações, os entrevistados foram unânimes ao dizer que haverá resistência dos servidores quanto à implementação da GC, principalmente pelo “medo do novo” e pela ideia de que o modelo irá punir profissionais que não sejam competentes. A alta gestão está devidamente sensibilizada e apoia a implementação. Os respondentes denotaram que não foram definidas as próximas etapas do projeto. Estão sendo realizadas ações de sensibilização, mapeamento e validação das competências e todo esse processo durará, no mínimo, de um a dois anos .

Quanto às dificuldades e desafios que a comissão vem enfrentando, o Quadro 2 os sintetiza, assim como apresenta autores que corroboram tais entraves.

Quadro 2 - Dificuldades e desafios na implementação da gestão por competências na UFSM.

Dificuldade/Desafio	Exemplos de Verbalizações	Autores/Estudos que corroboram
Falta de dedicação exclusiva ao projeto (E1, E2, E6, E7, E9)	Um desafio é a gente conciliar todos os nossos outros trabalhos aqui na PROGEP com a gestão por competências dando a devida prioridade e considerando ela estratégica da forma como ela tem que ser (E1).	Landfeldt (2016); Romano (2016); Silva (2016).
Falta de espaço físico e mobiliário para as reuniões (E2, E8)	Problema de espaço físico (E8). A gente estava com problema de espaço para poder trabalhar de uma forma mais tranquila. Computador, porque a gente trabalhava com <i>notebooks</i> velhos (E2).	Landfeldt (2016); Romano (2016).
Modelo novo e complexo no serviço público, com poucas práticas (E3, E9)	Um desafio é, principalmente, essa questão de ser uma coisa nova no setor público, tem poucos modelos e poucas práticas. Então, praticamente, estamos fazendo tudo do zero, com algumas referências. Muito temos que desenvolver nossa metodologia de trabalho (E3).	Perseguino & Pedro (2017).
Sensibilização de toda a Instituição (E1, E7)	Um desafio é a gente despertar, nas pessoas, o interesse pelo assunto e fazer com que elas compreendam a importância, que isso pode trazer muitas vantagens, pode trazer muitas melhorias, fazer com que elas vejam isso da forma como realmente a instituição está vendo (E1).	Gramigna (2002); Leme (2005); Munck & Galleli (2015).
Equipe reduzida e grande volume de trabalho (E3, E4)	A equipe ser reduzida é uma das dificuldades que posso citar (E3). A dificuldade é porque é um trabalho trabalhoso. Eu não acho que seja algo tão complexo, mas o volume de trabalho é grande (E4).	Mello & Silva (2013); Landfeldt (2016); Romano (2016).
Resistência dos sindicatos e servidores (E5)	Eu acho que uma das barreiras seria dos sindicatos e a resistência das pessoas sobre um modelo diferente (E5).	Leme (2005); Avelino & Salles (2015); Fonseca (2016); Romano (2016).
Dúvida quanto ao apoio dos gestores (E7)	Primeiro, eu acho que tem apoio e não tem. Eu acho que a gestão por competências é uma coisa bonita de se fazer só que não é fácil e, até por falta de conhecimento, talvez, da gestão, eles não sabem o trabalho que dá fazer isso (E7).	Pires, et al. (2005); OCDE (2010); Avelino & Salles (2015); Fonseca (2016); Landfeldt (2016); Osório (2016); Silva (2016).

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

De acordo com o Quadro 2, o desafio mais citado pelos entrevistados foi a falta de dedicação exclusiva da equipe que conduz o processo de implementação. Desse modo, é importante que a gestão da Universidade faça um esforço no sentido de fornecer exclusividade para os integrantes aos trabalhos da comissão.

Ao serem questionados sobre a possibilidade real de a GC ser implementada na UFSM, os respondentes, em sua maioria, acreditam que é um caso factível. E5, porém, diz que ela não poderá ser implementada em sua totalidade e que auxiliará, principalmente, a capacitação e a seleção para cargos gerenciais.

4.2 Formulação da Estratégia Organizacional

Esta categoria busca verificar se a UFSM possui estratégias e objetivos definidos com metas e indicadores de acompanhamento; se a GC é considerada uma estratégia da universidade; e como está ocorrendo a definição das suas competências organizacionais.

Por meio da análise documental, constatou-se que a UFSM possui missão, visão, valores institucionais, estratégias definidas e objetivos delineados. Os dois principais instrumentos de planejamento da UFSM são o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Gestão. No PDI (2016-2026), estão previstos sete desafios institucionais que devem ser alcançados por meio de um conjunto de 45 objetivos. Já o Plano de Gestão (2018-2021) contempla 68 objetivos estratégicos distribuídos entre os sete desafios institucionais do PDI.

Tratando-se especificamente da GC, os entrevistados foram unânimes ao dizer que ela é uma estratégia da Universidade. Contudo, E4 sinaliza que apesar dela ser vista como estratégica pela alta gestão, quando analisada a “gestão menor”, o apoio não existe.

As competências organizacionais foram definidas pela comissão como as “competências fundamentais à organização para que possa enfrentar os seus desafios e alcançar os seus objetivos”. Elas foram estabelecidas com base em uma análise documental dos documentos estratégicos da UFSM (PDI e Plano de Gestão). A definição iniciou em maio de 2017, passando pelas etapas de descrição, validação semântica com especialistas, pré-teste, validação com a alta gestão e ajustes. As descrições iniciais das oito competências da UFSM podem ser visualizadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Competências organizacionais da UFSM (a serem validadas).

Competências Organizacionais	Descrição
Cidadania e Responsabilidade Social	- Valorizar a diversidade, fortalecendo a democracia, a inclusão social e o respeito ao indivíduo, por meio de ações institucionais integradas.
Ensino de Excelência	- Construir e difundir conhecimento, fortalecendo e qualificando os cursos de graduação, pós-graduação e de ensino básico, técnico e tecnológico a fim de formar pessoas capazes de inovar e transformar a realidade social.
Ética	- Atuar de forma ética, ressaltando os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como norteadores de sua conduta.
Extensão	- Estabelecer uma relação de troca de saberes com a sociedade, por meio de processos educativos, culturais e científicos, contribuindo para a transformação da sua realidade.
Gestão Organizacional	- Buscar aprimoramento constante dos processos institucionais, através de boas práticas de governança, voltadas para a modernização, transparência e profissionalização administrativa.
Internacionalização	- Buscar a inserção da instituição no cenário internacional, promovendo trocas científicas, culturais e de experiências de gestão, desenvolvendo parcerias com instituições e pesquisadores.
Pesquisa e Inovação	- Construir e difundir conhecimentos científicos por meio da pesquisa qualificada, comprometida com uma atuação inovadora que, além do desenvolvimento acadêmico, promova benefícios de ordem social, econômica, tecnológica e cultural para a sociedade.
Sustentabilidade	- Realizar as atividades administrativas e acadêmicas visando o desenvolvimento da sociedade de modo inovador e sustentável, buscando o equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020) com base na análise documental.

Ressalta-se que as competências elencadas no Quadro 3 poderão sofrer modificações até a divulgação final.

4.3 Mapeamento de Competências Individuais

Esta categoria objetiva apresentar o processo de mapeamento das competências dos servidores da UFSM, englobando conceitos, classificações, descrições e metodologias, além de discutir os desígnios desse processo.

A UFSM classificou as competências individuais em comuns, gerenciais e específicas. A definição das comuns e gerenciais iniciou, respectivamente, em maio e agosto de 2017, englobando as etapas de descrição, validação semântica, pré-teste, validação com servidores e ajustes. A validação semântica contou com o apoio de duas docentes da UFSM, visando a deixar as competências descritas da maneira mais clara possível. Esse procedimento também foi realizado com as competências organizacionais. A validação final ocorreu no Portal de Questionários (disponível a todos os servidores). Já o mapeamento das específicas iniciou em agosto de 2018 e, até a conclusão deste estudo, não tinha sido finalizado.

As comuns foram conceituadas pela equipe como um “conjunto de competências comuns a todos os servidores da instituição”, isto é, são aquelas que todos os profissionais deverão possuir, independente do cargo/função. Elas foram definidas com base na atual avaliação de desempenho profissional, na descrição inicial das competências organizacionais e na análise de competências comuns de outras instituições públicas (UFSC, UFPA, UFRJ, entre outras). O Quadro 4 evidencia as descrições iniciais das 13 competências comuns.

Quadro 4 - Competências comuns da UFSM (a serem validadas).

Competências Comuns	Descrição
Assiduidade e Pontualidade	- Cumprir o horário estabelecido, sendo frequente ao trabalho, ausentando-se apenas por motivos justificados, com conhecimento e anuência da chefia.
Atuação Sustentável	- Desenvolver suas atividades respeitando os valores e os princípios da sustentabilidade, economizando recursos e colaborando para a preservação do meio ambiente.
Comunicação	- Comunicar-se de forma clara e lógica, transmitindo e recebendo informações, instruções e ideias.
Conhecimento	- Dominar os procedimentos teóricos, práticos e normativos necessários para exercer suas atividades; - Conhecer as demais atividades realizadas no seu setor.
Ética e Princípios	- Atuar de forma ética, moral, impessoal e transparente, visando à eficiência e respeitando a legislação.
Flexibilidade	- Reagir às mudanças de forma flexível, receptiva e sensata, adequando-se às novas demandas no ambiente de trabalho.
Inovação	- Buscar ideias, conhecimentos e experiências, incorporando-as ao seu setor de trabalho, atuando de forma proativa e inovadora.
Organização	- Organizar suas atividades e seu ambiente de trabalho, utilizando métodos adequados.
Qualidade do Trabalho	- Executar as atividades em tempo hábil, de maneira criteriosa, atendendo com excelência os procedimentos, normas e padrões necessários.
Relacionamento Interpessoal	- Relacionar-se com usuários e colegas de diversos níveis hierárquicos, de forma harmônica, cordial e com respeito às diferenças.
Responsabilidade e Compromisso	- Assumir os compromissos do trabalho, responsabilizando-se pelos seus atos.
Trabalho em Equipe	- Atuar em equipe, colaborando com os colegas para o alcance de objetivos comuns.
Visão Sistêmica	- Conhecer as diferentes etapas dos processos de trabalho, considerando o impacto de suas ações no todo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020) com base na análise documental.

Ressalta-se que as competências elencadas no Quadro 4 poderão sofrer modificações até a divulgação final.

As gerenciais foram definidas pela comissão como as “competências requeridas dos servidores ocupantes de cargos de chefia e complementares às competências comuns”. Elas foram estabelecidas com base nos resultados do Lidere¹ e na avaliação de desempenho das chefias. Dentro da atual avaliação de desempenho, há um Instrumento de Retroalimentação

¹ O Lidere é um curso de desenvolvimento de gestores da UFSM, que tem como objetivo contribuir para o aprimoramento da dinâmica organizacional, nos aspectos referentes à liderança e gestão de pessoas.

(*Feedback*) no qual, entre outras coisas, o servidor menciona pontos fortes e pontos a serem melhorados no seu chefe imediato. Tal instrumento, em conjunto com a avaliação de reação do Líder (questão discursiva em que o servidor expressa opinião acerca das competências essenciais para um gestor da universidade), auxiliaram a definir as competências gerenciais. Conforme E3 e E7, foi uma tarefa trabalhosa e complicada, pois eram muitos dados para analisar. O Quadro 5 evidencia as descrições iniciais das seis competências gerenciais.

Quadro 5 - Competências gerenciais da UFSM (a serem validadas).

Competências Gerenciais	Descrição
Administração de Conflitos	- Administrar as situações de conflito vivenciadas na equipe de trabalho, buscando a resolução dos impasses de forma equilibrada, segura e imparcial.
Comprometimento	- Atuar com esforço e dedicação na execução das suas atividades, sendo leal aos valores e objetivos institucionais.
Equilíbrio Emocional	- Enfrentar situações adversas com tranquilidade, sensatez e autocontrole emocional, visando a superá-las.
Liderança	- Influenciar a equipe em direção aos objetivos comuns, de forma positiva e motivadora; - Conhecer a equipe de trabalho, fazendo-se presente e promovendo o desenvolvimento de todos; - Delegar as atividades de forma justa e equilibrada, a fim de cumprir a demanda de trabalho do setor; - Valorizar o desempenho dos membros da equipe, visando fortalecer o trabalho dos mesmos.
Orientação Estratégica	- Elaborar planos de ação com foco, organização e avaliação contínua, visando implementá-los para atingir objetivos previamente definidos.
Tomada de Decisão	- Tomar decisões com segurança, coerência e imparcialidade, considerando o ponto de vista dos envolvidos, a fim de selecionar a melhor alternativa dentre as disponíveis.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020) com base na análise documental.

Nota-se que a competência “Liderança” foi subdividida em quatro descrições de modo a deixá-la mais clara e objetiva. Do mesmo modo que as demais, as competências elencadas no Quadro 4 poderão sofrer modificações até a divulgação final.

As específicas foram definidas pela comissão como as “competências necessárias aos servidores considerando o ambiente organizacional e os processos de trabalho”. Elas estão sendo estabelecidas por meio de entrevistas com gestores e/ou servidores indicados pelas unidades/subunidades e, também, com base em outro trabalho que está sendo desenvolvido na universidade: o mapeamento de processos. Conforme E1 e E4, as competências necessárias são identificadas logo depois de mapeado e otimizado cada processo institucional. A ideia é que cada servidor tenha um mapa de competências onde constem os processos que ele desenvolve e todas as competências requeridas.

No tocante às finalidades do mapeamento, os entrevistados salientaram que servirá para subsidiar, praticamente, todos os processos de GP. E1 enfatiza o trabalho de alocação do servidor ingressante, as ações de capacitação e as metodologias de avaliação de desempenho, reforçando as contribuições de Menezes (2015), Landim (2017), Gomes (2010) e Freire (2016). E3 acrescenta a utilização das competências nos concursos públicos e nas remoções, acrescentando as concepções de Costa, et al. (2014) e Bess (2016). E7 inclui o cumprimento da legislação e o auxílio para o trabalho da área de GP.

4.4 Captação e Desenvolvimento de Competências

Esta categoria objetiva verificar se a UFSM utiliza as práticas de GC em seus concursos públicos, no processo de lotação dos servidores e na oferta de capacitações.

Segundo Brandão & Guimarães (2001), depois de realizado o mapeamento, têm-se claras as competências que a organização necessita. Nesse sentido, as principais maneiras de obter tais competências são pela seleção, alocação e desenvolvimento de pessoas. O concurso público, na maioria das vezes, afere apenas os conhecimentos, desconsiderando as habilidades e atitudes do candidato. E1 e E6 expõem que, na seleção de servidores, a UFSM se restringe a utilizar mecanismos de GC quando realiza provas práticas para alguns cargos.

Já a alocação dos TAEs ocorre por meio da análise de currículo (solicitado na nomeação) e, no momento da posse, é feita uma entrevista com uma psicóloga da PROGEP para identificar o perfil do ingressante. Tal Pró-Reitoria orienta, às Unidades, que, ao demandarem um servidor, descrevam todas as atividades inerentes à vaga. Assim, a psicóloga, antes de ir para a entrevista, já pode ter acesso aos currículos, às vagas e às descrições das tarefas. Consoante os resultados, o ingressante, na medida do possível, é alocado na vaga mais condizente com seu perfil. Apesar dessa metodologia considerar competências, a análise dos pedidos de remoção não pondera tais perspectivas. No que diz respeito ao docente, de acordo com E1, a alocação é mais fácil, pois “[...] ele já passa por uma prova para uma área específica. Então, o docente já vem com um local determinado”.

Ainda, indagou-se sobre qual seria uma situação ideal de alocação no serviço público. Os servidores dizem que o melhor seria adequar as competências da pessoa às demandas da Instituição, alocando-a em uma vaga na qual conseguisse aproveitar sua potencialidade. E2, E5 e E9 explicitam uma inquietude que é o fato de a PROGEP ter pouca autonomia na movimentação de pessoal, dificultando o processo de alocação e remoção por competências.

As ações de capacitação, segundo os entrevistados, são formuladas com base no Levantamento de Necessidades de Capacitação, realizado a cada dois anos pela PROGEP.

[...] os servidores vão lá e respondem um questionário que eles têm interesse, mas isso não é cruzado com o que teria necessidade. Então, muitas vezes, se oferece um curso de interesse das pessoas que não serve aos interesses da instituição ou das competências que se necessita para os setores (E5).

Nessa acepção, as evidências demonstram que as ações de capacitação da UFSM não consideram, precisamente, as competências que necessitam ser desenvolvidas nos servidores.

4.5 Acompanhamento a Avaliação

Esta categoria objetiva discutir o processo de acompanhamento dos objetivos e metas da UFSM, a relação das competências com a atual avaliação de desempenho dos servidores e os resultados dessa avaliação para a Universidade e para a sociedade.

De acordo com os entrevistados, a UFSM monitora seus objetivos e metas por meio de, principalmente, indicadores de desempenho e pelo processo de avaliação institucional. Este último é realizado conforme as diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação Institucional (Lei n. 10.861/2004). E8 diz que o processo de Autoavaliação fornece subsídios para os gestores decidirem os caminhos de cada Unidade. Ainda, segundo ele, existe uma cobrança por parte do Reitor sobre o que cada Pró-Reitoria faz para atingir os objetivos e metas. Contudo, E5 e E9 dizem que, em nível individual, as metas não são compartilhadas.

Os entrevistados ainda falaram sobre a relação das competências com a atual avaliação de desempenho dos servidores. A maioria disse que a avaliação deverá ser aprimorada com os resultados do mapeamento de competências. Atualmente, os TAEs são avaliados a partir de competências genéricas e não com base nas atividades específicas que eles desempenham.

Quanto aos aspectos positivos da avaliação, os respondentes enfatizaram o *feedback*, que proporciona um diálogo entre servidor e chefia para a melhoria do trabalho de ambos; e a disponibilização de relatórios com os resultados de cada Unidade. Entre os aspectos negativos, apareceram: muita formalidade, falta de comprometimento do avaliado e do avaliador com o preenchimento, e o fato de servir somente para o cumprimento da legislação, não apresentando grandes resultados para a Universidade, tampouco para a sociedade.

4.6 Retribuição

Esta categoria visa explicitar a percepção dos entrevistados quanto à relevância da retribuição como uma etapa da GC no serviço público, verificar se os gestores da UFSM reconhecem os profissionais que têm bons desempenhos e avaliar se as competências são ponderadas no momento da escolha de gestores.

Conforme consta no PDI (2016-2026), a GC implica, entre outras coisas, “promover o reconhecimento de servidores no desenvolvimento de suas competências” (UFSM, 2016, p. 164). Nesse sentido, as palavras de E1 indicam que, apesar de ser importante, a UFSM ainda não possui um nível de amadurecimento suficiente para retribuir por competências. E3 expressa que a retribuição é pertinente e pode ser colocada em prática ao disponibilizar um cargo de chefia para o servidor que se destaca por suas competências. E9 diz que é importante ter um retorno contínuo sobre o trabalho e acrescenta que já vivenciou servidores manifestando desprezo por não serem valorizados.

Dando prosseguimento à análise, cinco dos nove respondentes afirmaram que os gestores da UFSM não reconhecem os profissionais que têm bons desempenhos. E9 verbaliza:

Na verdade, os servidores que mais se empenham são os mais punidos, tem uma lógica meio complicada. Não digo só aqui dentro, eu acho que até no serviço de um modo geral, acaba que quem se empenha mais acaba sendo mais cobrado, se colocando em mais tarefas, se exigindo mais daquela pessoa. Então, é uma lógica meio perversa (E9).

Os respondentes ainda foram indagados quanto à consideração das competências na seleção de gestores da UFSM. E2 e E8 acreditam que existe a busca do alinhamento entre as competências do servidor e aquelas necessárias para a função. E1 corrobora, porém reconhece que existem práticas que se perpetuam (servidores que assumem cargos de gestão exclusivamente pela confiança de quem os designa). E9 entende que se trata de “uma questão política” e acredita que “a gestão por competências pode mostrar quais servidores são mais capacitados em determinada área e que podem ser gestores”.

4.7 Proposição de Diretrizes

Em atendimento ao segundo objetivo específico, esta seção apresenta diretrizes para a implementação da GC na UFSM. Para tanto, sintetizou-se as principais no Quadro 6.

Quadro 6 – Síntese das principais diretrizes.

Diretriz	Ações
Sensibilização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deixar claro, para todos, o que é competência e GC e quais os benefícios que a sua implementação trará para os servidores, para a Universidade e para a sociedade; ✓ Realizar reuniões com os Diretores de Unidades para apresentar e discutir conceitos, metodologias de implementação, legislações e vantagens do modelo, buscando um processo conjunto de construção. Depois disso, os Diretores devem replicar o conteúdo dos encontros para os servidores da sua Unidade; ✓ Criar um curso sobre a temática, voltado, primeiramente, aos servidores que ocupam ou pretendem assumir cargo de chefia; ✓ Aperfeiçoar as ações de <i>endomarketing</i>, como forma de melhor publicizar os projetos institucionais.
Definição de metas e objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliar o número de indicadores de acompanhamento pré-estabelecidos vinculados aos objetivos estratégicos previstos no PDI e no Plano de Gestão; ✓ Atribuir indicadores de acompanhamento para o processo de implementação da GC.
Identificação das competências organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incluir outras fontes, além da análise de documentos, para a definição das competências organizacionais. Ex.: grupos focais com Pró-Reitores e Diretores de Unidades; ✓ Englobar outros documentos na análise, intensificando a percepção da comunidade. Ex.: documentos provenientes da Autoavaliação Institucional.
Mapeamento das competências individuais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevistar as pessoas que realmente desempenham os processos e não somente os gestores das unidades que, diversas vezes, não conhecem as atividades técnicas realizadas; ✓ Atentar para as diferentes tarefas/processos desenvolvidos por servidores dentro de uma mesma equipe, implicando diferentes competências necessárias; ✓ Validar as competências específicas com cada servidor (e com sua chefia imediata) por meio do Portal de Questionários da UFSM; ✓ Identificar, por meio do Portal de Questionários ou durante a Avaliação de Desempenho, se os servidores possuem as competências necessárias e em que graus de domínio.
Dedicação exclusiva da comissão	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar um esforço para que os integrantes da comissão se dediquem exclusivamente ao projeto, impondo maior rapidez e precisão ao trabalho e minimizando o perigo de imprevistos acarretarem o desligamento do(s) servidor(es) das atividades da comissão.
Sistema informatizado de gestão de competências	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar um sistema informatizado de gestão de competências (banco de competências), tornando ágil e eficiente o processo de cadastro/consulta de competências e a tomada de decisão. Além disso, fornecerá informações precisas para auxiliar a análise dos pedidos de remoção, as ações de capacitação, a seleção para cargos gerenciais, a identificação dos talentos da Universidade, entre outros processos de gestão de pessoas.
Reestudo da estrutura administrativa/dimensionamento de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar, durante/depois do mapeamento de processos e competências, um reestudo da estrutura administrativa e do dimensionamento de pessoal (identificando e aplicando soluções para os déficits e excessos de servidores em algumas Unidades/Subunidades, e para possíveis subaproveitamentos de pessoal).
Clareza do que se espera de cada função	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deixar mais claras as atribuições e responsabilidades de cada função; ✓ Criar um espaço de compartilhamento de conhecimentos, habilidades e experiências; ✓ Elaborar cartilhas/manuais, com vistas a facilitar a adaptação, por exemplo, de um novo profissional que é alocado no setor.
Concurso público para TAEs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar os perfis e as competências que a instituição necessita às bancas elaboradoras das questões dos concursos, a fim de que os questionamentos sejam elaborados de modo a fazer com que o candidato tenha que raciocinar sobre como agiria caso a situação ocorresse no contexto real de trabalho. ✓ Abordar, nos conteúdos programáticos dos editais dos concursos, as competências

	<p>comuns e, sempre que possível, as competências específicas que a organização necessita;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar a utilização de provas práticas para o máximo de cargos.
Alocação dos TAEs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manter a análise de currículo e as entrevistas, porém expandi-las para subsidiar a análise dos pedidos de remoção e de alocação de servidores redistribuídos para a UFSM; ✓ Realizar atividades em grupo com os ingressantes, identificando aspectos comportamentais;
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizar caminhos (trilhas) para o desenvolvimento de competências específicas; ✓ Formular ações de capacitação que abarquem as competências comuns, preferencialmente aquelas de maior <i>gap</i> dos servidores; ✓ Instituir a avaliação de eficácia/impacto (para verificar se a ação produziu efeitos no desempenho do treinado) e a avaliação de evasão (para o servidor reprovado por frequência na capacitação expor as justificativas que levaram a tal ocorrência).
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar a avaliação de desempenho com base nas competências comuns e específicas e, para os gestores, incluir as competências gerenciais necessárias; ✓ Adicionar uma questão discursiva no instrumento de avaliação de desempenho para que a chefia imediata descreva a(s) competência(s) que se destaca(m) em determinado servidor, de modo a ser(em) mais bem aproveitada(s) pela Instituição; ✓ Buscar a ampliação das fontes avaliadoras; ✓ Realizar ações de conscientização sobre os benefícios que uma avaliação contínua e mais fidedigna trará para os servidores, para a Universidade e para a sociedade; ✓ Vincular os resultados da avaliação de desempenho à progressão por mérito profissional.
Eventos de reconhecimento e valorização de competências	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instituir práticas de valorização atreladas ao desempenho dos profissionais; ✓ Conscientizar os gestores de que a valorização deve ocorrer no dia a dia do trabalho; ✓ Premiar melhores práticas/ideias de modo a instigar, no servidor, a busca da melhoria constante do seu trabalho.
Seleção e capacitação de gestores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selecionar gestores com critérios justos e transparentes, baseados em competências técnicas e comportamentais, de modo a obter mais credibilidade perante a sociedade; ✓ Estabelecer concursos internos para cargos de gestão mais específicos; ✓ Definir um rol de capacitações prévias para os servidores assumirem cargos de chefia; ✓ Realizar capacitações contínuas aos gestores (revendo ações pontuais, como o “Lidere”).
Núcleo de Gestão por Competências	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar um Núcleo de Gestão por Competências, que ficará responsável pelas atividades inerentes à temática, sobretudo pelo acompanhamento e atualização das competências organizacionais e individuais (necessárias e existentes).
Considerações para o Governo Federal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Priorizar a gestão por competências; ✓ Instituir normas que proporcionem segurança jurídica aos gestores, sobretudo aos da área de gestão de pessoas, para a efetiva aplicação das práticas de GC; ✓ Rever/modernizar as descrições dos cargos públicos; ✓ Orientar e estabelecer uma fiscalização mais rígida nas instituições públicas, assegurando a implementação do modelo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

É importante salientar que as diretrizes do Quadro 6 apresentam ações mais gerais, que podem ser aplicadas em outras instituições, e intervenções pontuais, avaliadas como específicas para a Instituição objeto deste estudo.

5. Considerações Finais

De um modo geral, verificou-se que, apesar de muitas instituições públicas estarem discutindo sobre a GC, ainda é limitada a quantidade das que estão implementando o tema em suas práticas de gestão. Na UFSM, evidenciou-se que, até o momento, foram definidos e estão sendo realizados três principais processos para a adoção da GC: a sensibilização, a identificação das competências organizacionais e o mapeamento das competências individuais. Os principais desafios e dificuldades da equipe que conduz o processo são: a falta de dedicação exclusiva às atividades, a falta de espaço físico e mobiliário para as reuniões, o fato de ser um modelo novo e complexo no serviço público, a sensibilização, o baixo número de integrantes na equipe, o grande volume de trabalho, a resistência dos servidores e a dúvida quanto ao apoio dos gestores. Constatou-se que a Universidade em questão aplica, mesmo que de maneira branda, metodologias de GC na seleção e na alocação de novos servidores. Isso mostra que a UFSM vem discutindo o assunto e buscando alternativas para melhorar seu sistema de gestão de pessoas, mesmo que de forma incipiente.

Por fim, elencaram-se 16 tópicos com diretrizes que podem auxiliar não só a Instituição campo do estudo, mas também outras IFES que queiram implementar esse modelo de gestão. Desse modo, observa-se que os objetivos propostos pelo estudo convergem com os objetivos alcançados.

A contribuição teórica desta pesquisa se dá ao minimizar a lacuna de estudos empíricos sobre a GC na administração pública federal. Além disso, contribuiu com a grande área da administração ao proporcionar o entendimento sobre a implementação da GC dentro do complexo ambiente de uma IFES. Empiricamente, o estudo pôde realizar diagnósticos e propor diretrizes para que o modelo seja implementado da melhor maneira possível na Instituição.

Quanto às limitações, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, tem-se o viés de interpretação do autor. Salienta-se que, apesar das contribuições, a pesquisa sobre o tema não se encerra com essa abordagem, permanecendo aberta a novas discussões e, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a verificação do impacto que o modelo causou no dia a dia dos servidores, após sua completa implementação.

Referências

Amaral, C. A. (2013). *Gestão por Competências no Ministério da Educação: um estudo de caso à luz da inovação em serviços*. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/12878>.

Amaral, H. K. (2006) Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 57(4), 549-563. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i4.211>.

Avelino, K. W. R. S., Salles, D. M. R. (2015). *Competências Coletivas: uma Realidade em Organizações Públicas? Estudo de Caso a partir da Percepção de Servidores da Área de Gestão de Pessoas em Três Organizações Públicas Federais*. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB2293.pdf>.

Baker, J. C., Mapes, J., New, C. C., Szejczewski, M. (1997). A hierarchical model of business competence. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(5), 265-272. DOI: <https://doi.org/10.1108/09576069710179715>.

Bassan, F. V., & Battistella, L. F. (2018). *Análise Bibliométrica da Produção Científica sobre Gestão por Competências na Administração Pública*. Recuperado de <http://ecoinovar.submissao.com.br/7ecoinovar/anais/arquivos/178.pdf>.

Bess, M. R. S. (2016). *Movimentação de Servidores Técnico-Administrativos e Gestão por Competências em uma Instituição Federal de Ensino Superior: Uma Proposta de Suporte à Decisão*. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/173664>.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 56(2), 179-194. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>.

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*, 41(1), 08-15. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>

Brasil. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. (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*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.

Camões, M. R. S. (2013). *Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/13586>.

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Cheetham, G., Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20-30. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090599610119692>.

Costa, A. C. A., Barros, J. G. M., Oliveira, A. C. L., Sampaio, N. A. S., & Silva, J. W. J. (2020). Gestão por Competências em Recursos Humanos, 9(18), e298985383. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5383>.

Costa, T. D., & Almeida Júnior, J. C. (2013). *Mapeamento de competências individuais dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Pará*. Recuperado de <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/017-MAPEAMENTO-DE-COMPET%C3%84NCIAS-INDIVIDUAIS-DOS-SERVIDORES-T%C3%89CNICO-ADMINISTRATIVOS-DA-UNIVERSIDADE-FEDERAL-DO-PAR%C3%81.pdf>.

Costa, T. D., Teixeira, A. L., Nascimento, C. R., Almeida Júnior, J. C., & Almeida, W. C. (2014). *Concurso público por competências: um estudo piloto em uma Instituição Federal de Ensino*. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/132067/2014-359.pdf?sequence=1>.

Dutra, J. S. (2017). *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. (2a ed.), São Paulo: Atlas.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183-196. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44(1), 44-57. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>.

Fonseca, M. A. T. (2016). *Gestão por competência: subsídios para pensar a gestão de pessoas na Universidade do Estado da Bahia (UNEB)*. Recuperado de <http://www.saberaberto.uneb.br/bitstream/20.500.11896/423/1/Dissertacao%20Marcio.pdf>.

Freire, D. A. C. (2016). *Avaliação de desempenho dos técnico-administrativos: análise comparativa entre os modelos adotados por duas instituições federais de ensino*. Recuperado de <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/22484>.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6a ed.), São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.), São Paulo: Atlas.

Gomes, A. C. C. (2010). *Programa de Avaliação de Desempenho (UFPA): elementos constitutivos e pressupostos na prática avaliativa*. Recuperado de <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/18286>.

Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Makron Books.

Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2006). Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, 57(2), 241-258. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i2.198>.

Landfeldt, I. M. P. (2016). *Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos*. Recuperado de <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/6552>.

Landim, D. V. (2017). *Gestão por competência em uma Instituição de Ensino Superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências*. Recuperado de <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/28081>.

Le Boterf, G. (1995). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (3a ed.) Porto Alegre: Artmed.

Leme, R. (2005). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de Treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Lorenzon, A. L. H. (2014). *Gestão de pessoas por competências para o desenvolvimento organizacional: o caso Instituto Federal Farroupilha, campus Santo Augusto*. Recuperado de <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2803>.

McClelland, D. C. (1974). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14, 1973. Recuperado de <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>.

Mello, S. P. T., Silva, F. M. (2013). *A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro*. Recuperado de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf.

Menezes, F. A. R. (2015). *Gestão por competências: Estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino*. Recuperado de <http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/355>.

Munck, L., & Galleli, B. (2015). Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. *REGE – Revista de Gestão*, 22(4), 525-544. DOI: <https://doi.org/10.5700/rege576>.

Nicolazzi, E. M. S. (2013). Crenças de servidores de uma universidade pública federal em relação à gestão de pessoas por competências. *NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia*, 3(1), 20-30. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2013.v3n1.p20-30.83>.

Oliveira, M. M., & Silva, A. B. (2011). *Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre a Legalidade e a Realidade*. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR195.pdf>.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2010). *Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo – Relatório OCDE*. Traduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasil.

Osório, K. K. S. S. (2016). *Os desafios da gestão por competências: uma possível contribuição para as organizações públicas*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10438/17115>.

Perazzo, S. M. V. (2013). *Gestão de Competência versus Gestão por Competência - IFPE: Campus Recife/Reitoria (2008-2012)*. Recuperado de <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11416>.

Persequino, S. A., & Pedro, W. J. A. (2017). Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 13(29), 22-44. DOI: 10.3895/rts.v13n29.3847.

Pires, A. K., et al. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP. Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>.

Romano, J. M. T. (2016). *Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos*. Recuperado de <http://www.unialfa.com.br/lib/download.php?arq=arqs/biblioteca/digital/150.pdf&nome=benchmarking-para-implementao-do-modelo-de-gesto-de-pessoas-por-competncias-na-universidade-federal-de-gois-multicasos.pdf>.

Santos, A. P. (2015). *Gestão por competência na administração pública: balanço da experiência federal e análise de casos de organizações*. Recuperado de <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1261>.

Sarsur, A. M. (2007). *Gestão por Competências: a percepção de ganho social do trabalhador*. Recuperado de <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05072007-115400/pt-br.php>.

Silva, A. C. F. (2016). *Recrutamento e Seleção por Competências: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC*. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/167811>.

Spencer Junior., L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley.

Universidade Federal de Santa Maria. *Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2026)*. Recuperado de <http://pdi.ufsm.br/images/DocPDI/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>.

Universidade Federal do Pará. *Progep finaliza 3º ciclo do Mapeamento de Competências da UFPA*. 2018. Recuperado de <https://www.portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/8142-progep-finaliza-3-ciclo-do-mapeamento-de-competencias-da-ufpa>.

Van Maanen, J. *Qualitative methodology*. London: Sage, 1983.

Zarifian, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Filipe Venturini Bassan – 50%

Luciana Flores Battistella – 40%

Sheila Kocourek – 10%