



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR DA REGIÃO NORDESTE

JENNIFER GUEDES DE LIRA SANTOS

RECIFE
2024

JENNIFER GUEDES DE LIRA SANTOS

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR DA REGIÃO NORDESTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPAD/UFRPE), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Linha de pesquisa: *Competitividade e Gestão*

Orientador (a): *Professora Suzana Cândido de Barros Sampaio, Dra.*

RECIFE

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecário(a): Auxiliadora Cunha – CRB-4 1134

S237< Santos, Jennifer Guedes de Lira.
A gestão por competências no âmbito das instituições federais de ensino superior da região nordeste / Jennifer Guedes de Lira Santos. – Recife, 2024.
99 f.; il.

Orientador(a): Suzana Cândido de Barros Sampaio.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento, Recife, BR-PE, 2024.

Inclui referências e apêndice(s).

1. Administração - Gestão da qualidade. 2. Administração - Gestão de pessoas. 3. Administração pública. 4. Institutos Federais de Ensino Superior. I. Sampaio, Suzana Cândido de Barros, orient. II. Título

CDD 338.1

JENNIFER GUEDES DE LIRA SANTOS

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS
DE ENSINO SUPERIOR DA REGIÃO NORDESTE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPAD/UFRPE), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Aprovada em: 23/08/2024

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Suzana Candido de Barros Sampaio (Orientadora - Presidente)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dr. Jorge da Silva Correia Neto (Examinador Interno)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dr. Luiz Sérgio Plácido da Silva (Examinador Externo)
Universidade Federal da Paraíba

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me permitir concluir este ciclo, mesmo diante das adversidades encontradas pelo caminho.

À minha mãe, Luiza, minha companheira de todas as horas, e ao meu pai, Moadir (*in memoriam*), por seu exemplo pela busca do conhecimento. Agradeço-lhes por sempre representarem meu apoio e porto seguro, como também por acreditarem em mim, às vezes, até mais do que eu mesma.

À minha irmã, Andréa, e à minha sobrinha, Isabela, por representarem meus momentos de descontração e risadas nos intervalos dos estudos.

Ao meu esposo, Bruno, por seu companheirismo, compreensão e incentivo; e aos meus filhos, Mariana e Daniel, por ser o apanizado que mais amo.

À minha orientadora, Profa. Dra. Suzana Sampaio, pelo seu apoio, dedicação, paciência e disponibilidade, desde o início de nossos encontros. Cada reunião concluída despertava em mim a convicção de que tudo daria certo. Tê-la me acompanhando nessa trajetória, que incluiu minha gestação e a chegada de um bebê, com certeza tornou o percurso mais leve e possível de ser alcançado.

Aos meus amigos, já mestres, que vivenciaram esta jornada e me incentivaram e ajudaram, através de suas experiências, a vivê-la da melhor forma.

Aos meus colegas de turma, pelas palavras de estímulos nas fases mais desafiadoras do processo. Dividimos as angústias e nos apoiamos mutuamente na expectativa de que conseguiríamos concluir o nosso curso com sucesso.

À Coordenação e aos docentes do PPAD da UFRPE pelo acolhimento desde o primeiro dia de aula e por estimular em nós o sentimento de pertencimento, não apenas no que se refere ao espaço, como também ao grupo no qual estávamos inseridos.

À UFPE, por me conceder uma jornada de trabalho especial que me possibilitou a realização deste curso, assim como aos meus colegas da Diretoria do Centro de Ciências da Saúde, que compreenderam minhas ausências e suprimam minhas atividades quando necessário.

“Os valentes lutam, os cautelosos se defendem e os sábios aconselham. De nenhum se perde o talento.” Sun Tzu

RESUMO

A gestão por competências (GC) é crucial na estratégia de gestão de pessoas e tem sido alvo de vasta pesquisa acadêmica. Esta abordagem propõe um modelo de gestão que visa alcançar o máximo potencial de desenvolvimento organizacional, alinhando competências com os objetivos e estratégias das instituições. Atualmente, há uma lacuna na literatura que requer estudos específicos para mapear o panorama atual, especialmente no contexto das instituições federais. Diversos estudiosos recomendam uma análise mais aprofundada sobre o tema, destacando os desafios na execução do modelo de GC, com poucos exemplos de implementação, principalmente em instituições federais na região Nordeste. Este estudo investiga a aplicação das práticas da gestão por competências em instituições federais de ensino superior no Nordeste do Brasil. Utilizando uma metodologia descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa, foram coletados dados primários por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa abrangeu 30 instituições, das quais 23 responderam. A análise envolveu estatística descritiva e análise temática de conteúdo. Desafios como a descrença quanto a mudanças, cultura organizacional resistente e a insuficiência de profissionais foram identificados como principais obstáculos. Além disso, os resultados indicam que apenas uma das instituições estudadas possui um modelo de GC implementado. Isso evidencia a necessidade de esforços para estabelecer diretrizes que facilitem essa aplicação. Com base nesses achados, foram desenvolvidas recomendações para guiar instituições interessadas em adotar a GC. Espera-se que esses resultados continuem estimulando discussões sobre a prática da GC, especialmente no contexto das organizações públicas. Futuras pesquisas podem ampliar este estudo para outras regiões do Brasil e diferentes instituições públicas. É crucial investigar os fatores que facilitam ou dificultam a implementação da gestão por competências e realizar estudos longitudinais para avaliar seu impacto em longo prazo. Além disso, a percepção dos servidores públicos sobre o tema e sua aplicação é um aspecto importante a ser abordado.

Palavras-chave: gestão por competências; gestão estratégica de pessoas; administração pública federal; instituição federal de ensino superior.

ABSTRACT

Competency management is crucial for people management strategies and has been the subject of extensive academic research. This approach proposes a management model that aims to achieve maximum organizational development potential by aligning competencies with the institutions' objectives and strategies. Currently, there is a gap in the literature that requires specific studies to map the current scenario, especially in the context of federal institutions. Several scholars recommend a more in-depth analysis of the topic, highlighting the challenges in implementing the CM model, with few examples of implementation, especially in federal institutions in the Northeast region. This study investigates the application of competency management practices in federal higher education institutions in the Northeast of Brazil. Using a descriptive methodology with a qualitative and quantitative approach, primary data were collected through questionnaires and semi-structured interviews. The research covered 30 institutions, of which 23 responded. The analysis involved descriptive statistics and thematic content analysis. Challenges such as disbelief in change, resistant organizational culture, and insufficient staff were identified as the main obstacles. Furthermore, the results indicate that only one of the institutions studied has a CM model implemented. This highlights the need for efforts to establish guidelines that facilitate its application. Based on these findings, recommendations were developed to guide institutions interested in adopting CM. It is expected that these results will continue to stimulate discussions on the practice of CM, especially in the context of public organizations. Future research can expand this study to other regions of Brazil and different public institutions. It is crucial to investigate the factors that facilitate or hinder the implementation of competency-based management and to conduct longitudinal studies to assess its long-term impact. In addition, the perception of public servants on the topic and its application is an important aspect to be addressed.

Keywords: competency management; strategic people management; federal public administration; federal higher education institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Proposta de modelo.	28
Figura 2 - Legislação relacionada às competências (Decretos).	29
Figura 3 - Representação da localização das instituições no mapa da Região Nordeste do Brasil.	44
Figura 4 - Resumo do estudo.	47
Figura 5 - Questão norteadora.	50
Figura 6 - Linha do tempo da instituição 1.	65
Figura 7 - Linha do tempo da instituição 2.	68
Figura 8 - Modelo próprio de gestão por competência da Instituição 2.	69
Figura 9 - Linha do tempo da Instituição 3.	71
Figura 10 - Etapas do sistema de gestão por competência da Instituição 3.	72
Figura 11 - Fluxo do plano de trabalho da Instituição 3.	73
Figura 12 - Conexão entre os achados da pesquisa e a literatura.	78
Figura 13 - Recomendações de intervenção.	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de serviço na instituição.	48
Gráfico 2 - Nível de escolaridade.	49
Gráfico 3 - Função/setor do respondente.	49
Gráfico 4 - Distribuição das barreiras/dificuldades.	51
Gráfico 5 - Motivação para implantação da gestão por competências.	53
Gráfico 6 - Fontes de informações pesquisadas.	54
Gráfico 7 - Etapas para realização da gestão por competências.	55
Gráfico 8 - Definição das competências profissionais.	56
Gráfico 9 - Desafios na implantação da gestão por competências.	58
Gráfico 10 - Benefícios observados na implantação da gestão por competências.	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de Administração Pública no Brasil.	22
Quadro 2 - Definições de competências.	26
Quadro 3 - Trabalhos relacionados.	36
Quadro 4 - População da pesquisa.	42
Quadro 5 - Identificação das unidades.	62
Quadro 6 - Quadro-resumo de itens fundamentais para implantação da GC.	75

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

CCJS	Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GC	Gestão por Competências
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PTS	Plano de Trabalho Setorial
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	17
1.2	APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA	18
1.3	OBJETIVOS	18
1.3.1	Objetivo geral	18
1.3.2	Objetivos específicos.....	19
1.4	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	19
1.4.1	Motivação	19
1.4.2	Chamada por trabalhos.....	20
1.4.3	Estrutura do estudo.....	21
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	22
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	24
2.3	COMPETÊNCIA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	25
2.3.1	Modelos de gestão por competência.....	28
2.3.3	Desafios e dificuldades na implantação da gestão por competências..	32
2.3.4	Benefícios esperados da gestão por competências	34
2.3.5	Gestão por competências no Brasil e no mundo	35
2.4	TRABALHOS RELACIONADOS.....	37
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	44
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA	46
3.3	MÉTODOS DE COLETA DE DADOS.....	48
3.4	MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	49
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
4.	RESULTADOS	52
4.1	QUESTIONÁRIOS.....	52
4.1.1	Informações gerais.....	52

4.1.2	Informações específicas – instituições que não possuem um modelo de gestão por competências	55
4.1.3	Informações específicas – instituições que possuem um modelo de gestão por competências	57
4.2	ENTREVISTAS.....	65
4.2.1	Análise da Instituição 1.....	66
4.2.2	Análise da Instituição 2.....	69
4.2.3	Análise da Instituição 3.....	73
4.3	ANÁLISE COMBINADA DAS ENTREVISTAS.....	77
4.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
5.	DISCUSSÃO	79
5.1	DESAFIOS	80
5.2	BOAS PRÁTICAS.....	82
5.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
6.	CONCLUSÃO	85
	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICE A	93
	APÊNDICE B	939

1. INTRODUÇÃO

A gestão por competências representa uma área fundamental da gestão estratégica de pessoas. Essa abordagem sugere um modelo de gestão que busca alcançar os resultados almejados pelas organizações através do estudo das competências integrado com os objetivos e estratégias institucionais.

A relevância deste trabalho é evidente na contribuição para o campo de estudo da gestão por competências na administração pública federal, além de fornecer reflexões que podem orientar práticas profissionais e futuras pesquisas nesta área.

A proposição deste trabalho visa incentivar a implementação do modelo de gestão por competências (GC) no serviço público brasileiro, sendo aqui representado pelas instituições de ensino superior da região Nordeste do país. Essa iniciativa é motivada pelos resultados das pesquisas, citadas nas seções subsequentes, as quais destacam a relevância do modelo de gestão por competências como uma ferramenta estratégica capaz de enriquecer o processo de trabalho das instituições.

A adoção efetiva da GC é vista como uma contribuição significativa para aprimorar a governança na gestão de pessoas, embora sua implementação e desenvolvimento representem desafios tanto para gestores quanto para servidores públicos (Kriiger *et al.*, 2018; Montezano *et al.*, 2019b; Silva *et al.*, 2021).

No contexto moderno, o foco nos resultados, no desempenho das instituições e o pensar em atitudes mais inovadoras no intuito de aumentar a vantagem competitiva das organizações levaram à concepção da gestão estratégica de pessoas, consequência da evolução da gestão de pessoas no decorrer da história da administração (Marras, 2010).

O modelo de gestão por competências surge como uma extensão da gestão estratégica de pessoas, assumindo relevância tanto em instituições públicas quanto privadas, buscando aperfeiçoar o desempenho e impulsionar o crescimento das empresas.

A utilização deste modelo visa aprimorar a eficiência do capital humano nas organizações, buscando promover o desenvolvimento de habilidades e competências, reforçando o engajamento dos colaboradores, e aprimorando a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Essa abordagem também se reflete

na avaliação de desempenho e no planejamento de carreira dos servidores públicos, conforme destacado por Tamada e Cunha (2022). O destaque no desempenho dos servidores públicos, assim como na gestão de pessoas, é um dos fatores determinantes para que se possa atingir uma prestação de serviços de qualidade à sociedade (Brasil, 1995; Junquillo, 2012; Silva, Santos e Caffé Filho, 2019).

Rodrigues, Souza Junior e Almeida (2022) corroboram com esse ponto de vista ao mencionar que nas organizações públicas é imperativo o debate sobre a necessidade de novos instrumentos de gestão no âmbito administrativo, tendo uma política voltada para resultados, com foco no cidadão e na busca constante de aumento na qualidade dos serviços ofertados à população. Nesta circunstância, é requerida das organizações a capacidade de se reinventar, admitindo a gestão orientada por competências como um direcionamento a ser seguido.

Portanto, a GC surge no intuito de alinhar as estratégias e objetivos da organização à gestão estratégica de pessoas, para que as instituições possam ter como resultado a otimização da performance dos seus servidores (Souza, 2016; Ferreira, 2015). Some-se a isto o fato de que o estudo das competências necessárias para o desempenho das funções é um tema que está em evidência na comunidade acadêmica (Silva, *et al.* 2019; Bravo, 2022).

Dentro dessa perspectiva da gestão estratégica de pessoas, Carbone *et al.* (2016) descrevem a gestão por competências como um modelo que se propõe a orientar o desenvolvimento das competências dos indivíduos e das equipes, em harmonia com os objetivos da organização para a geração de resultados, sendo este um diferencial decisivo.

Este trabalho traz como objeto de estudo as instituições federais de ensino superior, no que se refere ao seu processo de implantação do modelo de gestão por competências. A partir, inicialmente, do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, sendo revogado posteriormente pelo Decreto nº 9.991, de 2019, em que se torna evidente a importância da abordagem da gestão de competências na esfera pública.

Para Rodrigues, Souza Junior e Almeida (2022), após a publicação deste decreto, vários órgãos federais vêm envidando esforços para implementar esta política em suas ações de gestão de pessoas, porém a efetividade da gestão por competências no setor público carece de discussões e adaptações.

Sob esta visão, Silva *et al.* (2021) confirmaram, através do seu estudo, os desafios enfrentados por determinada universidade no seu processo de implementação da gestão por competências e que, possivelmente, são semelhantes aos que enfrentam outras universidades do âmbito federal em fase inicial de implantação desse modelo de gestão de pessoas.

Em adição, os estudos de Silva *et al.* (2019) e Bravo *et al.* (2022) evidenciaram que as investigações sobre competências são importantes para as organizações e as influenciam a continuarem se beneficiando de sua aplicação, tornando pertinente a continuidade dos estudos para se obter avanços da temática e a obtenção do conhecimento para a efetiva implantação desse modelo de gestão.

É válido ressaltar que o tema ainda apresenta divergências conceituais na definição de competências e entre modelos de competências (Landfeldt e Odelius, 2017), reafirmando o prosseguimento nos estudos. Nesta linha, Tamada e Cunha (2022) apontam que ainda são escassos o debate e os estudos sobre a gestão de competências no âmbito da administração pública, informando que apenas 12% dos estudos sobre a temática concentram-se na esfera pública, entre os trabalhos identificados por eles.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No contexto da iniciativa privada, muitas empresas preocupam-se com seu capital humano e buscam mapear conhecimentos necessários para um colaborador exercer determinada função. A partir desse mapeamento, a empresa, então, planeja, executa e avalia programas de formação continuada de colaboradores para que eles possuam conhecimentos adequados alinhados com a atividade exercida pela organização (Souza, 2016).

A gestão por competências é uma abordagem essencial para uma eficaz administração, permitindo a descrição detalhada das habilidades necessárias pela organização. Essa prática envolve não apenas o mapeamento das competências, mas também a implementação de medidas corretivas relacionadas à distribuição de capital humano, capacitação e criação de trilhas de desenvolvimento. Ao abranger conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para alcançar metas específicas, a competência se concentra na valorização e na contribuição que o profissional oferece à organização (Ferreira, 2015).

Por fim, cabe ainda destacar que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, que dispõe o Decreto nº 9.991, de 2019, “tem o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades” (Brasil, 2019). O propósito desse decreto também é um dos fundamentos para a realização deste trabalho.

1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Este estudo surge a partir da compreensão do papel que a gestão de competências exerce como ferramenta de gerenciamento nas organizações. O serviço público deve adaptar-se e acompanhar as mudanças do cenário dinâmico que faz parte da realidade do universo corporativo. Rodrigues, Souza Junior e Almeida (2022) destacaram que a adoção da gestão por competências nas organizações públicas pode resultar em diversos benefícios. Entretanto, no contexto brasileiro, há poucos exemplos de sua implementação em Instituições Federais de Ensino Superior.

Diante disso, a pergunta de pesquisa é: **Como está caracterizada a prática da gestão por competências nas instituições de ensino superior da administração pública federal?** Essa questão busca descobrir quais instituições implementaram algum modelo de gestão por competências, entender como elas têm experimentado esse processo, e de que forma é realizado o acompanhamento/monitoramento da eficácia dessa abordagem na atuação dos servidores e no cumprimento dos objetivos institucionais.

1.3 OBJETIVOS

Para responder à pergunta de pesquisa, foram elaborados os objetivos geral e específicos, conforme descritos nas seções a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

O presente projeto tem como objetivo geral investigar a aplicação das práticas da gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior, no âmbito da Região Nordeste do Brasil.

Dessa forma, visa entender se a instituição estabeleceu alguma política de gestão por competências e, em caso positivo, como se desenvolve/desenvolveu.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos abordados nesta pesquisa são:

- Verificar, através da revisão da literatura, o estado da arte da gestão por competências para definição do delineamento da pesquisa;
- Identificar as Instituições Federais de Ensino Superior, no âmbito da Região Nordeste, que aplicam o modelo de gestão por competências;
- Investigar como o modelo de gestão por competências é aplicado e as experiências de execução por parte das instituições que adotam o modelo;
- Apresentar recomendações que contribuam com as instituições que planejam implementar o modelo de gestão por competências.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A razão inicial para este trabalho surgiu da compreensão da importância do conhecimento para as organizações, especialmente no que diz respeito ao papel das pessoas, ao desempenho de suas competências e aos efeitos resultantes no desenvolvimento das equipes e nos resultados organizacionais (Silva, Santos e Caffé Filho, 2019).

1.4.1 Motivação

Valorizar a gestão por competências põe em prática o que é recomendado através do conceito da administração pública gerencial e da legislação vigente, constante no Decreto nº 9.991, de 2019 (Brasil, 2019), oportunizando o fortalecimento da imagem do serviço público.

Muitos são os desafios apontados na execução da GC. Segundo Tamada e Cunha (2022), embora existam algumas atividades voltadas à atuação estratégica das organizações no que tange à aplicação da noção de competências, o caminho a percorrer ainda é longo, principalmente no setor público. Adicionam-se a esse argumento os achados nos estudos que retratam os desafios na execução da GC, como menciona Montezano *et al.* (2019b) a respeito das questões metodológicas e

conceituais, bem como a falta de apoio organizacional; e Silva *et al.* (2021) que apontam algumas dificuldades identificadas, tais como: a complexidade do ambiente organizacional, a cultura institucional, a rigidez estrutural e a necessidade de incentivar os funcionários a se desenvolverem.

1.4.2 Chamada por trabalhos

Araújo, Menezes e Demo (2022) citam que há uma série de estudos que indicam que a política da GC não foi eficazmente implementada devido a uma variedade de fatores contextuais. Além disso, ressaltam que as organizações públicas no contexto brasileiro têm recebido menos atenção em estudos sobre GC. Por outro lado, Silva *et al.* (2019) observam que a GC continua a ser um tema de interesse acadêmico crescente, conforme evidenciado pelo aumento no número de publicações em importantes bases de dados como *Web of Science* e *Scopus* a partir de 2005, com uma média de aproximadamente 40 publicações por ano desde 2010.

Em concordância, Bravo *et al.* (2022) reuniram artigos publicados nos Encontros Anuais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPADs (maior evento de pesquisas em Administração no país) no período de 2011 a 2020 sobre o tema competências. Eles constataram que este é um assunto em constante discussão e evidência na comunidade acadêmica.

Além disso, os autores evidenciaram que as investigações sobre competências são cruciais para as organizações, influenciando-as a continuar se beneficiando de sua aplicação. Isso torna a continuidade dos estudos essencial para avanços da temática e a obtenção do conhecimento para a efetiva implantação da gestão por competências.

Diversos estudos destacam em suas seções de sugestões para pesquisas futuras, a relevância de prosseguir com investigações em outras instituições ou explorar questões correlatas a este tópico. Um exemplo é o estudo de Montezano *et al.* (2019c), que propõem novas pesquisas visando compreender o processo de implementação e sua estruturação. O objetivo é fomentar o intercâmbio de experiências e contribuir efetivamente para a implementação por parte dos órgãos públicos, além de investigar o impacto da adoção desse modelo nos resultados organizacionais.

Vale destacar que também contribuiu para a escolha do tema a observação da pesquisadora no ambiente de trabalho, assim como pelas conversas informais com colegas de trabalho que atuam na área que é objeto de estudo desta pesquisa. Sendo este um assunto de grande relevância para enriquecer as pesquisas acadêmicas relacionadas à temática abordada. Logo, acredita-se que este estudo venha a contribuir para o entendimento da situação atual das IFES, bem como despertar maior interesse em futuras pesquisas sobre o tema.

1.4.3 Estrutura do estudo

Este trabalho subdivide-se em seis capítulos, incluindo esta introdução. O segundo capítulo, dispõe sobre o referencial teórico em que são abordados os tópicos: Evolução da administração pública no Brasil, Gestão estratégica de pessoas, Competência e a gestão por competências, Modelos de gestão por competências, Implantação da gestão por competências no setor público, Desafios e dificuldades na implantação da gestão por competências, Benefícios esperados da gestão por competências e Gestão de competências no Brasil e no mundo. No terceiro capítulo, revelam-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. O quarto capítulo apresenta os resultados do estudo e, no quinto capítulo, esses resultados são discutidos. Por fim, o sexto capítulo traz a conclusão deste trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa aprofundar a análise teórica para uma compreensão mais aprimorada do tema deste trabalho. Os tópicos irão elucidar ao leitor a linha do tempo do desenvolvimento da administração pública. Além disso, serão discutidos os avanços na gestão estratégica de pessoas, tanto no contexto geral quanto no setor público.

2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Por entender que para compreender os desafios da gestão pública nos dias de hoje é preciso ter conhecimento das etapas vivenciadas, foram trazidas nesta seção, de forma concisa, as fases da administração pública no país. As instituições públicas brasileiras percorreram uma longa trajetória até alcançarem a conjuntura que vivenciam hoje. A necessidade de aperfeiçoar as atividades prestadas pelo Estado e as exigências do nível de serviço público impostas pela sociedade, contribuíram para os passos percorridos pela administração pública que vão desde o seu princípio, na administração patrimonialista, até os dias de hoje, com a administração gerencial (Nascimento, 2020).

A administração pública no Brasil teve início a partir da era patrimonial, como consequência do legado trazido por Portugal a sua nova colônia, a partir da chegada dos portugueses, em 1500. Desde então, percorreu-se um longo caminho em que não havia separação, pelos governantes, entre o que era público, do bem privado (JUNQUILHO, 2012). Matias-Pereira (2008) caracteriza a administração patrimonial, principalmente, pela não separação entre os patrimônios pessoais do monarca e o público, pois todos os aparelhamentos estatais eram tomados como algo extensivo ao seu poder. Além disso, o aparelho de Estado atua como uma extensão do poder do chefe supremo do Estado.

Com o decorrer dos anos, as estruturas do Estado oligárquico já não atendiam às necessidades no âmbito econômico, social e político, tornando urgente a reforma do Estado. Assim, o governo de Getúlio Vargas iniciou um processo de racionalização burocrática do serviço público (BRASIL, 1995).

Conforme Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) a administração burocrática surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Além disso, demonstra a necessidade permanente de se ter o controle rígido dos processos (BRASIL, 1995). No entanto, a crise da administração pública burocrática começou a agravar-se a partir da Constituição de 1988, quando a administração pública passou a sofrer um retrocesso burocrático, em que a sobrevivência do patrimonialismo e da burocracia causaram o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira. Em decorrência disso, iniciaram-se os contornos de um novo modelo de administração (BRASIL, 1995).

Como uma alternativa à administração pública burocrática, considerando a sua ineficiência em lidar com as demandas do Estado contemporâneo, surge a administração pública gerencial. Nela, ressalta-se a importância de práticas que possam introduzir na rotina de trabalho temas como: eficiência, eficácia, produtividade, avaliação e controle de resultados, governança, governabilidade, satisfação do consumidor e controle de gastos (JUNQUILHO, 2012). No Brasil, esse ideal de administração pública foi introduzido por Bresser-Pereira, na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2003).

A necessidade de reformar o aparelho de Estado, através da administração pública gerencial, tinha os seguintes objetivos: a) buscar meios aptos de enfrentar a crise fiscal do Estado; b) estratégia para reduzir custos; e c) atuar de maneira a proteger o patrimônio público (BRASIL, 1995).

É notável que cada modelo de administração pública analisado apresenta características distintas. Enquanto o modelo patrimonialista se destaca pela centralização do poder, escassa formalização e utilização do cargo público para interesses pessoais, dando ampla margem ao nepotismo e corrupção, o modelo burocrático é caracterizado pelo formalismo, divisão do trabalho e especialização de funções, maior departamentalização e meritocracia. (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Com relação ao modelo gerencial, a ênfase não está mais no processo, e sim nos resultados, sem perder de vista a otimização dos recursos humanos e materiais (BRESSER-PEREIRA, 2006). Nesse contexto, a modernização do serviço público está intimamente relacionada ao aumento da eficiência, e, para tanto, a gestão estratégica de pessoas mostra-se fundamental (Nascimento, 2020; Marras, 2010).

No quadro abaixo consta o comparativo dos três modelos e suas principais características:

Quadro 1 - Modelos de Administração Pública no Brasil.

Patrimonialista	Burocrático	Gerencial
Vontade do dirigente	Especialização	Adoção de práticas de gestão do setor privado
Confusão entre público e privado	Meritocracia	Descentralização administrativa
Nepotismo	Divisão do trabalho	Administração profissional
Cargo público como prebenda	Definição clara na hierarquia de cargos	Disciplina fiscal
Corrupção	Ênfase nas regras e normas	Avaliação de desempenho
Autoridade centrada em uma única pessoa	Separação entre propriedade e administração	Ênfase nos resultados

Fonte: Adaptado pela autora (BRASIL, 1995; JUNQUILHO 2012).

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A área de capital humano mostra-se como um segmento estratégico para o desenvolvimento das organizações (Marras, 2010). Levando-se em consideração a esfera pública, nota-se que essa área é primordial para adequar a realidade pública aos novos paradigmas administrativos que primam pela eficiência, baixos custos e bons serviços (Lotta, 2002), estando em consonância com os princípios da administração pública gerencial.

Para Milkovich e Boudreau (2018), as pessoas planejam os serviços, controlam a qualidade, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, torna-se impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos. Skorková (2016) também reforça a importância do capital humano como fator chave para o sucesso econômico das organizações.

Silva e Ruas (2016) abordam a Visão Baseada em Recursos (VBR). De acordo com a VBR, os processos de seleção e gestão de recursos internos são fundamentais no desempenho competitivo das organizações e, nesse cenário, as pessoas mostram-se como recursos valiosos.

Para Perides, Vasconcelos e Vasconcelos (2020), as organizações precisam ser criativas e inovadoras e, para isso, têm de contar com os profissionais engajados e que colaborem uns com os outros, numa cultura organizacional que incentive a inovação. As habilidades sociais terão maior demanda do que as habilidades técnicas. Sendo assim, as habilidades técnicas precisarão coexistir juntamente com as habilidades sociais e de colaboração.

Pedrosa e Silva (2019) reiteram que apesar da importância das competências técnicas, as habilidades interpessoais compõem parte das competências e demonstram ser uma característica decisiva no andamento dos trabalhos.

Diante deste ponto de vista, Fernandes, Bitencourt e Comini (2021) complementam que os modelos de gestão por competências são apresentados como *frameworks* que integram ferramentas de gestão de pessoas, proporcionando uma contribuição única para a implementação da estratégia. As competências profissionais destacadas pelas organizações podem ser compreendidas como uma das formas que traduzem as especificidades de suas estratégias.

A partir do avanço no processo de desenvolvimento e inovação tecnológica, as competências profissionais devem voltar-se ao atendimento das necessidades de equipes de alta performance, aliados à evolução dos métodos de gestão menos hierarquizados e mais autônomos (Gonçalves, 2020).

Em síntese, acredita-se que ao priorizar as habilidades e o desempenho dos colaboradores, a gestão de capital humano pode potencializar as perspectivas de sucesso na administração de uma organização. Dentro do âmbito da gestão estratégica de pessoas, a gestão por competências se destaca como uma abordagem fundamental para alcançar o ápice do desenvolvimento organizacional.

2.3 COMPETÊNCIA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O conceito de competência começou a ser evidenciado no início da década de 1970, com David McClelland, que foi pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competência e criou um método de avaliação para tentar identificar variáveis de competências que pudessem prever êxito nas atuações no trabalho e na vida das pessoas de forma que a seleção fosse feita sem discriminação de gênero, cor ou condição social. A partir dele, vários estudos surgiram, trazendo diversas perspectivas em torno do tema (Ferreira, 2015).

Kriiger *et al.* (2018) pontuam que o conceito de competência que emerge a partir dos debates dos anos 90 supera, portanto, a mera ideia da qualificação, ampliando da execução da tarefa para a realização do trabalho, correlacionado com situações profissionais cada vez mais mutáveis e complexas. Já de acordo com Souza (2016), a competência é um tema que tem recebido cada vez mais atenção, tanto nos meios acadêmicos quanto empresariais. Competência diz respeito a conhecimentos suficientes para a realização de determinada atividade,

correspondendo a um saber fazer reconhecido que implica a mobilização e utilização de conhecimentos, habilidades e atitudes e que agrega valor econômico às organizações e valor social para o profissional.

Na opinião de Ferreira (2015), competência é a soma de conhecimento, da habilidade e da atitude, considerando a agregação de valor e a entrega que o profissional faz para a empresa. As competências organizacionais estão relacionadas com a missão, a visão e os valores e requerem aprendizagem coletiva, envolvimento e comprometimento das áreas estratégicas do negócio. A aquisição e o desenvolvimento das competências individuais são um processo de aprendizagem, que evolui para alcançar um melhor desempenho.

Gonçalves (2020) reforça que as competências específicas para cada equipe de profissionais são essenciais para alcançar os melhores resultados organizacionais. Espera-se que a alocação de recursos baseadas em competências e habilidades sejam importantes diferenciais que podem potencializar a produtividade dos envolvidos no trabalho. Além disso, a escolha dos membros da equipe e suas respectivas competências podem ser o fator determinante para o êxito em um projeto, considerando a necessidade de habilidades específicas para a atuação em determinadas tarefas.

Rodrigues, Souza Junior e Almeida (2022) defendem que para desenvolver competências individuais, é imprescindível mapear as competências que os colaboradores apresentam em sua rotina diária, com o intuito de aprimorá-las e capacitá-las. Esse processo é visto como um aspecto do processo de desenvolvimento humano, visando promover a colaboração fundamental ao alcance do desempenho de excelência nas tarefas diárias exigidas pela sociedade.

Para Marinho-Araujo e Almeida (2016), a noção de competência é polissêmica, trazendo uma multiplicidade de conhecimentos, saberes, habilidades e diversos outros recursos pessoais. Essa pluralidade no uso do termo colaborou para que o conceito de competência fosse sendo dissociado da percepção de uma especialidade de alto nível, passando a ter mais flexibilização e um uso mais constante.

Observa-se que apesar dos autores trazerem conceitos distintos relacionados ao tema de GC, de modo geral, os significados convergem para o alcance de melhores resultados e prezam por alinhar as estratégias e objetivos da empresa à

gestão estratégica de pessoas, para que as instituições possam ter como resultado a otimização da performance do seu time, prestando serviço de alta qualidade.

Para Brandão e Guimarães (2001), as definições de competências devem estar em sintonia com o planejamento estratégico institucional, que envolve a missão, visão de futuro e objetivos.

De acordo com estudo de Bravo *et al.* (2022) os cinco autores mais referenciados e que influenciam estudos a partir de suas contribuições sobre competências nos últimos dez anos foram: Maria Tereza Leme Fleury, Hugo Pena Brandão, Joel Souza Dutra, Afonso Fleury e Roberto Lima Ruas. As definições dos respectivos autores são apresentadas no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Definições de competências.

Autor	Definições
Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury → Fleury e Fleury (2001)	A competência significa um saber agir responsável e reconhecido, que resulta em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Hugo Pena Brandão e Tomás de Aquino Guimarães → Brandão e Guimarães (2001)	A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos).
Joel Souza Dutra → Dutra (2019)	As pessoas que detêm um conjunto de competências têm a capacidade de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, exercendo uma contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos que permite à organização manter suas vantagens competitivas.
Roberto Lima Ruas → Ruas (2005)	A articulação das competências com a estratégia envolve duas grandes interações: a estratégica, que adapta e define o conjunto de competências organizacionais para sustentar a estratégia; e a operacional, que conecta as competências estratégicas da organização com as competências individuais e de grupos nas atividades do dia-a-dia da empresa, suportando assim o projeto de gestão de pessoas por competência.

Fonte: Adaptado pela autora.

Neste trabalho, adota-se a definição de Brandão e Guimarães (2001), que exprime de modo mais sucinto e objetivo o sentido da GC.

2.3.1 Modelos de gestão por competência

Na literatura, inúmeros autores propõem modelos de gestão por competências de diferentes formas, mas para o alcance do mesmo objetivo: atingir com eficiência os objetivos das organizações. Dutra (2017) define que um modelo de gestão deve incorporar um conjunto de conceitos e referenciais que, simultaneamente, possibilitem a compreensão da realidade organizacional e forneçam ferramentas para atuar sobre ela, promovendo seu aprimoramento.

Dutra (2004) determina o seu modelo em quatro etapas: 1) definição dos parâmetros do sistema de gestão de pessoas; 2) modelagem do sistema; 3) implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial; e 4) monitoramento do sistema.

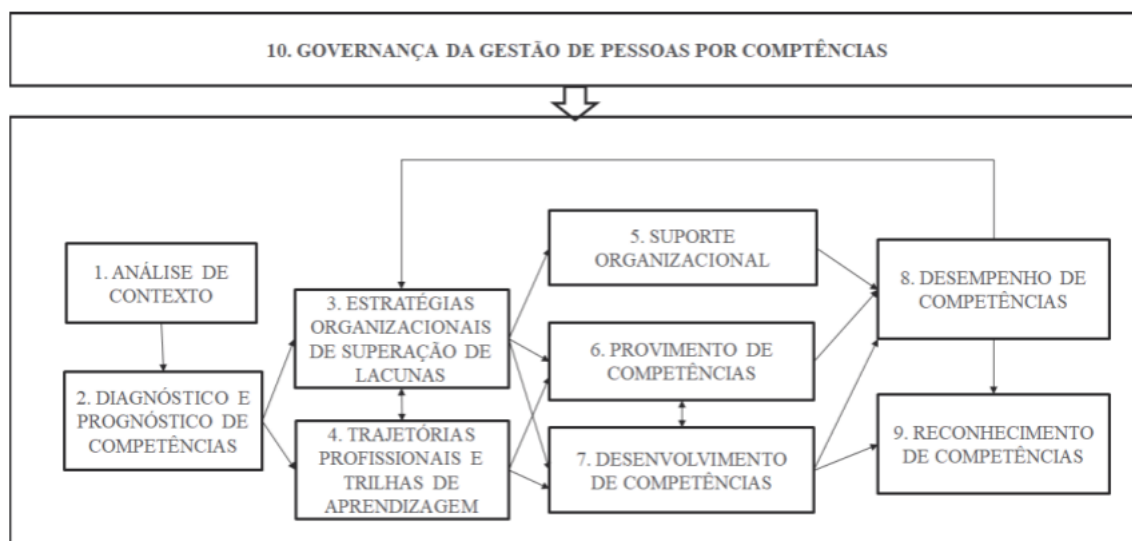
Para Leme (2010), o modelo deve conter seis etapas, são elas: 1) sensibilização; 2) definição das competências organizacionais; 3) definição das competências de cada função; 4) identificação das competências dos colaboradores; 5) desenvolvimento dos colaboradores; e 6) acompanhamento da evolução.

Uma relação de etapas é proposta por Brandão e Bahry (2005): 1) formulação da estratégia organizacional - definição missão, visão, objetivos estratégicos, juntamente com estabelecimento de desempenho e metas; 2) mapeamento de competências - identificação das competências necessárias, inventário das competências existentes, mapeamento das lacunas existentes de competências e planejamento da captação e/ou desenvolvimento; 3) captação de competências - seleção de competências externas, admissão, alocação e integração; 4) desenvolvimento de competências - definição e disponibilização das ações de aprendizagem; 5) acompanhamento e avaliação – acompanhar e apurar os resultados alcançados e comparar com os resultados esperados; 6) retribuição - reconhecer, premiar e remunerar por bom desempenho.

Observa-se que muitos dos modelos de gestão por competências apresentam etapas semelhantes, ainda que expressas com termos ou em ordens diferentes, mas com significados equivalentes. Ao examinar os modelos de gestão por competências

existentes e as experiências descritas em artigos empíricos sobre a implementação da GC, Montezano (2019) desenvolveu uma sugestão de modelo. Essa proposição inclui as etapas necessárias para que as organizações públicas possam aplicar a gestão por competências na prática, levando em conta suas especificidades, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Proposta de modelo.



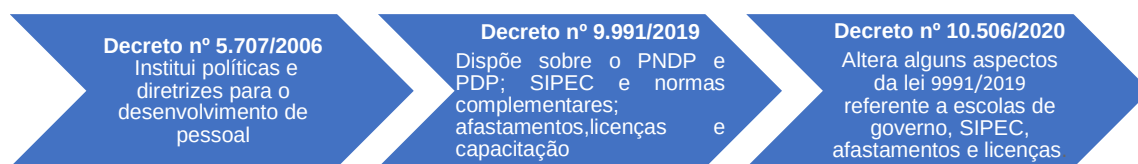
Fonte: Montezano (2019)

Para fins deste estudo, o modelo de Montezano (2019) é considerado o mais adequado para a administração pública, por apresentar-se de modo mais abrangente e detalhado.

2.3.2 Implantação da gestão por competências no setor público

A administração pública federal estabelece através do Decreto nº 9991, de 28 de agosto de 2019 - tendo como ponto de partida o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 - as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) para sua esfera direta, autárquica e fundacional. Neste decreto, é enfatizado que as iniciativas de capacitação destinadas aos colaboradores devem estar em sintonia com os objetivos da entidade (BRASIL, 2019). Essa abordagem fomenta uma gestão estratégica de pessoas no âmbito da administração pública, alinhada com as metas organizacionais e com o que a instituição almeja alcançar, mantendo sempre o foco em resultados.

Figura 2 - Legislação relacionada às competências (Decretos).



Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando essa visão, diversos estudiosos, a exemplo de Silva *et al.* (2021) e Montezano e Petry (2020), buscaram entender os desafios e as perspectivas no processo de implantação da gestão por competências, que estarão mais claramente destacados na seção 2.4, com os trabalhos relacionados.

Barboza (2021) constatou uma modernização em práticas de gestão de pessoas com a implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) estabelecido no decreto presidencial, favorecendo o planejamento e o alinhamento entre as capacitações para os servidores. Entretanto, alguns autores abordaram que a implantação da gestão por competências no setor público continuava sendo um desafio ainda difícil de ser solucionado. Kriiger *et al.* (2018) destacaram que há diversos requisitos para a efetividade da administração pública, abrangendo desde a sustentabilidade das instituições na prestação de serviços à sociedade até as questões relacionadas à responsabilidade social e à formação dos profissionais públicos. Na opinião dos autores, isso torna desafiador persistir com um modelo de gestão baseado em competências.

Rodrigues, Souza Junior e Almeida (2022), ratificam e complementam que a efetivação é complexa e limitada por algumas características inerentes a essas instituições, mesmo estando esse modelo inserido na modernização dos processos de gestão da administração pública. Em vista disso, é fundamentada a importância de considerar as peculiaridades das instituições públicas para que o modelo a ser utilizado seja apropriado com as especificidades dessas organizações. Não faz sentido idealizar algo que, na prática, não será exequível.

Lopes (2020) menciona que a administração pública tem o propósito de desempenhar um papel central na melhoria da qualidade de vida da população, atendendo às expectativas cada vez maiores dos cidadãos e das empresas. E, para tanto, é fundamental contar com lideranças capacitadas que busquem novos caminhos para superar problemas complexos. Do mesmo modo, Freitas e Odelius (2021) também ressaltam a magnitude da influência das competências de um gestor público sobre as características do trabalho de servidores públicos. Seus estudos apontam que a forma de liderança e o estilo de gestão podem influenciar tanto o desempenho do trabalho quanto a percepção da equipe sobre essas características.

Para Kriiger *et al.* (2018), a vontade do indivíduo é um diferencial determinante, por isso torna-se um grande desafio, especialmente na cultura do setor público, de como mobilizar o capital humano para enfrentar situações novas e complexas.

A partir do estudo de Montezano *et al.* (2019c), foram propostas estratégias para a implantação da gestão por competências na instituição pesquisada. Entre as propostas estão: envolvimento dos servidores e formação de equipe para construção do modelo de gestão por competências; realização de projeto piloto em uma área para implantação de forma gradativa; obtenção de apoio da alta administração; entre outros. As propostas surgem para preencher as lacunas identificadas não apenas na pesquisa de Montezano *et al.* (2019c), como também em conformidade com o que é evidenciado nos estudos de Landfeldt e Odelius (2017), Montezano e Petry (2020), Silva *et al.* (2021) e Araújo, Menezes e Demo (2022).

Skorková (2016) cita que vários governos já adotaram a estrutura de competências em seus setores públicos, observando resultados positivos em processos de recrutamento eficazes, claros e baseados em regras, comunicação clara e abrangente com os funcionários, treinamento personalizado e desenvolvimento contínuo.

No serviço público federal, foi criado o Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, que faz parte da PNDP. Essa iniciativa está alinhada com o que foi sugerido por Ferreira (2015), onde o mapeamento de competência é o primeiro passo para a construção de ações de treinamento para ajudar profissionais a suprir eventuais demandas de desempenho esperadas pela organização.

Tamada e Cunha (2022) concluem que pesquisadores e organizações têm buscado identificar competências essenciais para o desempenho tanto de servidores quanto de gestores, com o objetivo principal de promover o desenvolvimento

contínuo. Os autores destacam competências fundamentais como: habilidade política, capacidade de diálogo e negociação, habilidade para estabelecer parcerias, planejamento, atitude ética, habilidades interpessoais, responsabilidade, visão estratégica, liderança, orientação para resultados, capacidade empreendedora e gerenciamento de conflitos. Todas essas competências são fundamentais para o efetivo desempenho nas organizações contemporâneas.

2.3.3 Desafios e dificuldades na implantação da gestão por competências

Muitos dos estudos observados na área de GC destacam em seus resultados os desafios e dificuldades identificados na implantação do modelo nas organizações. Possivelmente isso ocorra pelos autores terem constatado, na maior parte dos casos estudados, que os locais que eram objetos de estudo, ainda estavam vivenciando os estágios iniciais do processo, sem a efetiva aplicação, como poderá ser observado nas referências do decorrer desta seção.

Para as instituições que almejam implantar a GC, os estudos que retratam o transcorrer do processo podem representar um ponto de atenção a ser observado, no intuito de promover o aprendizado a partir das experiências e especificidades diversas, adaptando a cada realidade, proporcionando uma prática mais eficaz.

Alguns estudos reiteram-se ao constatar as principais dificuldades na implantação da GC, a saber: falta de apoio de gestores e da administração superior; necessidade de sensibilizar os servidores e de tornar o processo uma construção coletiva; resistência dos servidores; despreparo de profissionais capacitadas para atuar nesta área; descontinuidade na gestão dos órgãos públicos; desafios conceituais e metodológicos (Landfeldt e Odelius, 2017; Kriiger *et al.*, 2018; Montezano *et al.*, 2019a; Montezano *et al.*, 2019c; Montezano e Silva, 2019).

Landfeldt e Odelius (2017) ainda acrescentam alguns outros pontos relevantes, tais como: falta de recursos financeiros, materiais, de pessoal e de sistemas informatizados; ausência de orientação do governo federal; desconhecimento da política e de sua importância; burocracia em processos institucionais. Os autores também constataram que os fatores que facilitaram a implantação foram: parcerias realizadas com professores, alunos e especialistas; participação e envolvimento de equipes das diversas áreas envolvidas no

desenvolvimento da política; percepção do progresso do projeto e alinhamento entre a política de GC com os interesses dos servidores.

Montezano *et al.* (2019a) complementa que com base na literatura pesquisada, foram identificadas dificuldades para implantação da gestão por competências em organizações públicas e revelam que as dificuldades mais relatadas estão relacionadas a aspectos inerentes da cultura organizacional do serviço público.

Silva *et al.* (2021) observaram que os principais motivos para a instituição em estudo não ter conseguido implantar a GC foram: o ambiente complexo; a necessidade de mudança na cultura organizacional referentes aos costumes políticos; a rigidez em sua estrutura; a necessidade de motivar servidores a se capacitarem.

Montezano e Petry (2020) citaram algumas dificuldades enfrentadas pelas organizações públicas para implantação da GC, sendo relatados os seguintes aspectos: falta de maturidade organizacional, falta de apoio da alta administração, limitações na apresentação de resultados à alta administração, necessidade de realizar estudos para elaboração do modelo a serem utilizadas, as principais referências com experiências de sucesso ser de organizações privadas, dificultando a aplicação prática para o contexto público e dificuldades para contratação de apoio externo.

Araújo, Menezes e Demo (2022) identificaram que os fatores organizacionais e departamentais são os que mais interferem na implementação da GC no setor público. O papel estratégico da gestão de pessoas, capaz de realizar mudanças estruturais, foi identificado como a iniciativa mais importante para induzir a implementação da GC. Além disso, os autores concluíram que a descontinuidade administrativa e o aspecto cultural foram algumas das categorias que influenciaram. Juntamente a ferramentas de GC, apoio da alta gestão, engajamento com servidores e gestores e recursos financeiros. Esses resultados equivalem à recorrência dos relatos identificados na revisão de literatura.

2.3.4 Benefícios esperados da gestão por competências

Diversos estudos e autores expõem os benefícios esperados pela aplicação da GC nas organizações. Montezano e Petry (2020) argumentaram que o principal motivo para implantação da GC nas instituições pesquisadas em seus estudos foi o reconhecimento aos benefícios da GC para o setor público.

Isto posto, Dutra (2019) complementa que as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem seu conhecimento para a organização, capacitando-a a lidar com novos desafios. Essa troca pode ser gerenciada e potencializada, trazendo proveito tanto para a organização quanto para as pessoas envolvidas. Em conformidade, Montezano *et al.* (2019b), que analisaram o panorama de pesquisas científicas nacionais sobre a gestão por competências na administração pública no período de 2008 a 2018, inferiram que os benefícios para as instituições adeptas à GC referem-se a melhorias organizacionais e individuais.

Skorková (2016) reflete que, assim como a estrutura de competências traz inúmeras vantagens ao setor privado, como na área de capital humano e no uso da comunicação de modo mais eficaz, essas razões também justificam sua aplicação no setor público. Isso porque uma estrutura de competências clara pode facilitar o desenvolvimento das funções e cargos, garantindo que todos os funcionários tenham acesso a um plano de desenvolvimento e treinamento. Esse princípio de melhoria contínua foi reconhecido pelo Decreto 9.991, de 2019, do governo federal.

Landfeldt e Odelius (2017), Montezano *et. al* (2019a) e Montezano *et al.* (2019c) confluem em seus estudos no que se refere aos benefícios esperados na implantação da gestão por competências nas instituições nos seguintes achados: melhoria no dimensionamento de pessoal; motivação dos servidores; desenvolvimento de pessoas; melhoria no desempenho individual e organizacional; clareza na definição e organização do trabalho.

Silva *et al.* (2021) identificaram como principais perspectivas acerca da implantação da gestão por competências a regulamentação de maneiras mais objetivas de seleção de pessoas, o mapeamento das competências de forma a alocar os servidores de acordo com as competências necessárias para o cargo e a disseminação da gestão por competências como uma prioridade na cultura organizacional.

A gestão por competências otimiza a alocação do capital humano e fortalece a agilidade das organizações governamentais em atender às demandas sociais. Ao valorizar as competências dos servidores públicos, melhora o desempenho organizacional e cria um ambiente de trabalho mais motivador. Além disso, alinha os talentos dos colaboradores aos objetivos estratégicos, contribuindo para uma governança mais eficiente e serviços públicos de maior qualidade.

Observa-se que, de modo geral, os argumentos relacionados aos benefícios esperados muitas vezes se repetem, como também se complementam, na visão dos autores, mostrando-se significativos. A gestão por competências facilita a alocação eficiente de recursos humanos e fortalece a capacidade das organizações governamentais de responderem de maneira mais ágil e adaptativa às demandas da sociedade.

2.3.5 Gestão por competências no Brasil e no mundo

Na literatura, pode ser encontrada a aplicação do modelo de gestão por competências tanto no Brasil quanto internacionalmente, como exemplificado por alguns autores que serão mencionados a seguir.

Fernandes, Bitencourt e Comini (2021) investigaram o modelo de gestão por competências em 95 organizações líderes em diferentes setores no Brasil. O autor observou que as competências são geralmente descritas de forma genérica, adaptáveis a qualquer empresa, em vez de refletir aspectos específicos das estratégias e competências organizacionais. Consequentemente, as competências priorizadas não estão diretamente alinhadas com as particularidades do negócio nem com as estratégias organizacionais. Tal achado diverge do que é encontrado em Ferreira (2015), que cita que cada instituição requer um conjunto específico de competências gerenciais cujo desenvolvimento deve ser realizado a partir de um diagnóstico da situação organizacional e do próprio significado do trabalho. Baseado na avaliação das competências é elaborado um plano de desenvolvimento para suprir ou diminuir os *gaps* que sejam identificados.

Skorková (2016) observou que os sistemas de administração pública em todo o mundo foram submetidos a grandes reformas nos últimos 30 anos e a gestão por competências foi implementada no setor público de diversos países. A gestão de

recursos humanos baseada em competências é considerada um modelo de liderança próspero.

Dias (2023) aborda o contexto do serviço público brasileiro, destacando a relevância das competências para alcançar o sucesso em áreas específicas, como na gestão de projetos no setor público. Em sua pesquisa, ele conclui que as competências têm um impacto direto no êxito das operações e trazem contribuições positivas para o setor.

Budding, Jong e Smit (2022) discutem o serviço público holandês destacando o diferencial das competências necessárias para contadores gerenciais no setor público. Eles enfatizam a importância de competências adequadas para o desempenho eficaz das funções nessa área.

Embora os estudos de Dias (2023) e Budding, Jong e Smit (2022) abordem cargos e contextos nacionais diferentes dentro do serviço público, ambos convergem sobre o quanto às competências influenciam positivamente no resultado final do trabalho.

Ho *et al.* (2020) relatam que há uma falta de práticas de intervenção em competências profissionais no serviço público da Malásia. O governo do país tem se esforçado para melhorar o desempenho do setor público, proporcionando oportunidades para melhorar o sucesso profissional através do desenvolvimento da carreira e de competências.

Desde 2014, a Indonésia enfatiza a importância do quadro de competências para o recrutamento, seleção, alocação e promoção de servidores, visando melhorar os serviços públicos. Esse sistema proporciona uma abordagem sistemática para o governo designar profissionais qualificados para cargos específicos, com base em suas habilidades e conhecimentos. Com características semelhantes ao serviço público brasileiro e um objetivo compartilhado de modernização, estudos sobre competências têm sido proeminentes na literatura de gestão, como constatado por Sudirman (2019).

Conforme observado, embora a gestão por competências ainda não esteja consolidada em muitas organizações que iniciaram esse processo, o tema apresenta relevância na administração de instituições no Brasil e em diversos outros países com o objetivo de trazer modernidade na gestão e eficiência nos serviços prestados e resultados.

2.4 TRABALHOS RELACIONADOS

Na revisão de literatura realizada sobre o assunto em estudo, foram vistos diferentes trabalhos relativos à GC, tanto relacionados à revisão de literatura que tratava sobre a relevância do tema, visto nas pesquisas que visavam analisar a produção científica sobre gestão por competências na administração pública em Montezano (2019), Montezano *et al.* (2019b) e Tamada e Cunha (2022); quanto relativos à aplicação e desafios da GC em organizações diversas, nas pesquisas de Kriiger *et al.* (2018), Montezano e Silva (2019), Rodrigues, Souza Junior e Almeida (2022) e Silva *et al.* (2021).

A maior parte dos trabalhos identificados referem-se às pesquisas que abordam os desafios da implementação do modelo de gestão por competências nas instituições. A percepção dos servidores com relação a gestão por competências nos órgãos analisados, também apresenta-se como uma proposição significativa.

Os estudos que mapearam as IFES com práticas de gestão por competências são os que mais se alinham a esta pesquisa, como por exemplo, em Landfeldt e Odelius (2017), Kriiger *et al.* (2018) e Montezano *et al.* (2019c). O trabalho de Landfeldt e Odelius (2017) focou nas universidades federais do país e o de Montezano *et al.* (2019c) nos institutos federais do país, ambos utilizaram-se dos métodos quali-quantitativo, assim como este. O presente estudo abrange tanto as universidades federais quanto os institutos, porém com ênfase na região Nordeste. Kriiger *et al.* (2018) também se insere nesse contexto, mas explorando uma instituição específica e enfatizando os desafios à implementação enfrentados, através da abordagem quantitativa.

Em adição, a importância e contribuição deste trabalho foi trazer à tona um diagnóstico atual das instituições públicas de ensino superior da região Nordeste, observando o progresso no período de tempo que compreende os intervalos dessas pesquisas. A pesquisa de Landfeldt e Odelius (2017) é a que mais assemelha-se a esta, entretanto, os dados foram coletados há 7 anos e, à época, só foi possível analisar 7 universidades federais em todo o país.

Esta pesquisa diferencia-se ao apresentar as experiências de execução para os órgãos que aplicam o modelo e trazer recomendações para as instituições que desejam colocar em prática a GC.

O Quadro 3 elenca os trabalhos relacionados a este estudo, detalhando os objetivos principais das pesquisas e o que foi revelado nas conclusões.

Quadro 3 - Trabalhos relacionados.

(continua)

Item	Autor/Ano	Método	Descrição da pesquisa	Considerações
1	Kriiger <i>et al.</i> (2018)	Quantitativo	Desafios à implantação da gestão de competências em uma autarquia federal.	Concluiu-se que a implantação da gestão por competências no setor público continua sendo um desafio ainda difícil de ser solucionado. Acredita-se que criar um ambiente organizacional favorável e iniciar uma mudança cultural poderá auxiliar na iniciação do modelo.
2	Landfeldt e Odelius (2017)	Quali-Quantitativo	Mapeamento de universidades federais no Brasil que haviam implementado ou estavam em fase de implementação da gestão de pessoas por competências. Das 14 instituições encontradas, conseguiram realizar a pesquisa em 07 instituições.	Após a análise foi observado que nenhuma instituição possui o modelo de GC consolidado. O tema ainda apresenta divergências conceituais na definição de competências e entre modelos de competências.
3	Montezano (2019)	Qualitativo	Pesquisa da produção científica sobre gestão por competências na administração pública, a partir da análise de 82 artigos.	Ao analisar os modelos existentes de gestão por competências e as experiências relatadas em artigos empíricos quanto à implantação da GC, foi possível elaborar uma proposta de modelo contemplando as etapas necessárias para que as organizações públicas possam aplicar na prática, considerando suas particularidades.

Quadro 3 - Trabalhos relacionados.

(continuação)

Item	Autor/Ano	Método	Descrição da pesquisa	Considerações
4	Montezano <i>et al.</i> (2019a)	Qualitativo	A percepção de servidores quanto ao processo de implantação da gestão por competências em uma organização pública federal.	A identificação das ações necessárias e a constatação da limitação de conhecimento dos servidores em relação à adoção da gestão por competências indicam que a implantação deste modelo está em estágio inicial nesta organização.
5	Montezano <i>et al.</i> (2019c)	Quali-Quantitativo	Implantação da gestão por competências em institutos federais.	Os resultados indicam que 7,9% das instituições possuem ações relacionadas à adoção da gestão por competências e que 89,5% pretendem implantar.
6	Montezano <i>et al.</i> (2019b)	Qualitativo	Analisar o panorama de pesquisas científicas nacionais sobre a GC na administração pública na última década, contemplando o período de 2008 a abril de 2018.	A maioria dos estudos foram empíricos, transversais, descritivos, qualitativos com uso de entrevistas e análise de conteúdo, em organizações federais e do poder executivo. Sugere-se agenda de pesquisa e auxiliar organizações públicas no que tange ao desenvolvimento e implantação da GC com qualidade e permanência do modelo.
7	Montezano e Silva (2019)	Quali-Quantitativo	Implementação da gestão estratégica por competência na Justiça Eleitoral.	Houve avanços nas iniciativas quanto à implantação da gestão por competências nos Tribunais, mas ainda há limitação, e necessidade de aperfeiçoamento do uso de etapas propostas por modelos da literatura para viabilizar o alinhamento organizacional e obter melhores resultados.

Quadro 3 - Trabalhos relacionados.

(continuação)

Item	Autor/Ano	Método	Descrição da pesquisa	Considerações
8	Montezano e Petry (2020)	Qualitativo	Entrevista com servidores de 17 organizações públicas federais de diferentes esferas de poder.	O artigo trouxe como contribuições a identificação de novas categorias que impulsionaram a adoção da gestão por competências, como a visão estratégica e inovadora da organização e o atendimento de interesse de servidores que demandam o uso de modelo de gestão que contribua com a valorização do profissional.
9	Rodrigues, Souza Junior e Almeida (2022)	Quali-Quantitativo	Mapear e analisar as competências dos servidores da área de segurança da Universidade de Brasília.	O mapeamento identificou 41 competências aplicáveis para a área de segurança universitária, divididas entre as dimensões de conhecimento, habilidade e atitude. A situação das competências mapeadas não foi positiva, os resultados indicaram um amplo conjunto de competências importantes, porém que não são dominadas pela equipe de segurança da Universidade de Brasília. Dessa forma, criou-se uma oportunidade para os gestores realizarem cursos ou treinamento para estes profissionais.
10	Silva <i>et al.</i> (2021)	Qualitativa	Compreender os desafios e as perspectivas no processo de implantação da gestão por competências em uma Instituição de Ensino Superior.	Identificou-se que, apesar da legislação obrigar à adoção da gestão por competências desde 2006, a instituição ainda não conseguiu atendê-la.

Quadro 3 - Trabalhos relacionados.

(conclusão)

Item	Autor/Ano	Método	Descrição da pesquisa	Considerações
11	Sousa (2018)	Qualitativa	Analisou 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 (CCJS) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).	Os produtos da pesquisa demonstraram que o sistema de gestão de pessoas, baseado em competências, possui um <i>gap</i> entre o recomendado na literatura, o disposto nas legislações e a prática vivida na gestão de pessoas na UFCG, especificamente no CCJS.
12	Tamada e Cunha (2022)	Qualitativa	Revisão integrativa da literatura com o objetivo de coletar informações da produção científica sobre a gestão por competências na administração pública brasileira, no período de 2010 a 2019.	Após análise dos estudos selecionados, destaca-se que, embora existam algumas práticas voltadas à atuação estratégica das organizações no que tange à aplicação da noção de competências, o caminho a percorrer ainda é longo, principalmente no setor público.

Fonte: Adaptado pela autora.

Com base no que foi exposto, nota-se que a viabilidade da gestão por competências na administração pública é possível, contudo requer empenho e adaptações específicas para o setor público. O conteúdo visto neste capítulo contribui para o entendimento sobre os passos trilhados pelas organizações em busca da efetivação do modelo de gestão por competências.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como propósito explicar os aspectos metodológicos que orientaram a pesquisa, sendo eles: delineamento da pesquisa, sujeitos da pesquisa e métodos de coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a área de estudo, foi delimitado as instituições federais situadas na Região Nordeste do Brasil, pois nas buscas não foram identificadas pesquisas que tivessem o recorte dessa área. Além disso, esse limite foi colocado para que tornasse mais viável alcançar a totalidade do universo da pesquisa ou o mais perto possível disso.

A revisão de literatura foi aplicada para aprofundar o estudo dentro da perspectiva teórica para melhor compreensão do estado da arte relacionado à implantação da gestão por competências, com ênfase na administração pública federal.

Foram realizadas buscas através das plataformas *Google Acadêmico*, *Scielo*, *Spell* e *Web of Science* utilizando os descritores "competência" e "administração pública" ou "setor público" ou "serviço público" ou "servidor" ou "federal", juntamente com os termos correspondentes em inglês "*competency*" ou "*competence*" ou "*competencies*" e "*public manager*" ou "*public service*" ou "*public sector*". Esses descritores foram selecionados após uma análise bibliográfica, identificando as palavras-chave mais frequentemente utilizadas para buscar trabalhos relacionados ao tema proposto.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é de modo descritivo, pois irá expor características que concerne ao assunto em questão. Para Prestes (2002), na pesquisa descritiva, pode-se observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, sem haver qualquer interferência por parte do pesquisador. Desta forma, é possível estudar os fatos do mundo físico e humano, sem manuseá-lo.

Para fins desta análise contou-se com a pesquisa bibliográfica em obras pertinentes ao objeto de estudo, tais como: livros, artigos, dissertações, publicações especializadas, outros estudos na mesma área, a fim de fortalecer a coleta de dados e conceder embasamento acerca do tema em questão. A revisão bibliográfica,

segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 183), "abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo".

A pesquisa documental também foi utilizada para delineamento da pesquisa através, principalmente, dos *sites* das instituições estudadas, bem como sítios eletrônicos governamentais. De acordo com Freitas e Prodanov (2013), entende-se por documento qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação, por meio de investigação, que engloba observação, leitura, reflexão e crítica. Nessa tipologia de pesquisa, foram utilizados documentos oficiais, atos legais, publicações relacionadas ao tema e relatórios de gestão.

A abordagem do estudo é classificada como métodos mistos, em que são associadas duas formas de investigação: quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa as opiniões e informações são expressas em números para serem classificadas e analisadas (Freitas e Prodanov, 2013). A abordagem qualitativa também será utilizada tendo em vista que há "um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números" (Freitas e Prodanov, 2013, p. 70).

Inicialmente, este estudo estava planejado para utilizar apenas a abordagem quantitativa, através da aplicação de questionários. No entanto, após a coleta de dados, percebeu-se a necessidade de ampliar a pesquisa para incluir também uma abordagem qualitativa, com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre as instituições que indicaram no questionário estar utilizando algum modelo de gestão por competências.

Antes da aplicação do questionário e entrevista, foi realizado o pré-teste, no intuito de verificar a clareza e aplicabilidade do instrumento de pesquisa.

Em relação às pesquisas que envolvem o tema gestão de competências, nos estudos elencados no Quadro 3 - que são trabalhos relacionados ao presente estudo, foi observado que a maior parte das pesquisas é de modo qualitativo, ou ainda quali-quantitativo. Fernandes, Bitencourt e Comini (2021) pontuam que a escassez de estudos quantitativos dificulta uma visão mais precisa da área, pois não oferece uma visão abrangente que possa contribuir para avanços no estado da arte, ou apontar fragilidades empíricas. Por isso, a pesquisa quantitativa é benéfica para complementar à pesquisa qualitativa que vem sendo predominante.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

As instituições federais de ensino superior (IFES) da Região Nordeste do Brasil foram o objeto de estudo deste trabalho, sendo esta a população da pesquisa, compostas por 30 instituições, constituídas por 10 Institutos Federais e 20 Universidades Federais (Ministério da Educação, 2023), conforme Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - População da pesquisa.

(continua)

	Sigla	Nome da instituição	Setor responsável
1	IFAL	Instituto Federal de Alagoas	Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP)
2	UFAL	Universidade Federal de Alagoas	Gestão de Pessoas e do Trabalho (PROGEP)
3	IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia	Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP)
4	UFBA	Universidade Federal da Bahia	Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas
5	UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)
6	UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP)
7	UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia	Pró-Reitoria de Gestão para Pessoas (PROGEPE)
8	UFCA	Universidade Federal do Cariri	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)
9	IFCE	Instituto Federal do Ceará	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - (PROGEP)
10	UFC	Universidade Federal do Ceará	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
11	IFMA	Instituto Federal do Maranhão	Pró-Reitoria de Administração
12	UFMA	Universidade Federal do Maranhão	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - (PROGEP)
13	UFCG	Universidade Federal de Campina Grande	Secretaria de Recursos Humanos

Quadro 4 - População da pesquisa.

(continuação)

	Sigla	Nome da instituição	Setor responsável
14	IFPB	Instituto Federal da Paraíba	Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (DGEP)
15	IF-SertãoPE	Instituto Federal do Sertão Pernambucano	Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP)
16	UFPB	Universidade Federal da Paraíba	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)
17	IFPE	Instituto Federal de Pernambuco	Diretoria de Gestão de Pessoas (DGPE)
18	UFPE	Universidade Federal de Pernambuco	Unidade de Gestão por Competências
19	UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)
20	UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)
21	UFAPE	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)
22	IFPI	Instituto Federal do Piauí	Diretoria de Gestão de Pessoas
23	UFPI	Universidade Federal do Piauí	Superintendência de Recursos Humanos
24	UFDPAr	Universidade Federal do Delta do Parnaíba	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)
25	IFRN	Instituto Federal do Rio Grande do Norte	Diretoria de Gestão de Pessoas
26	UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP)
27	IFS	Instituto Federal de Sergipe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)
28	UFS	Universidade Federal de Sergipe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)
29	UNILAB	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira	Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP)

A coleta de dados foi dividida em duas fases. A primeira etapa da coleta foi realizada de forma virtual, por meio da aplicação de questionário enviado para o e-mail das instituições, direcionadas aos setores a quem compete essas informações. A aplicação do questionário ocorreu através de formulário on-line, utilizando a plataforma *Google Forms*. As respostas à pesquisa foram coletadas de forma organizada e automática no formulário, com informações e gráficos em tempo real, possibilitando a análise das respostas pela pesquisadora.

A coleta de dados dos questionários ocorreu entre outubro de 2023 a fevereiro de 2024. Cumpre destacar que o questionário esteve aberto durante esse extenso período por compreender o período de férias de grande parcela dos servidores, bem como recessos de final de ano.

Na segunda etapa da coleta, os gestores dos setores responsáveis pela área de gestão por competências nas instituições que indicaram na primeira etapa da pesquisa utilizar algum modelo de GC, foram entrevistados de forma virtual. O objetivo foi obter relatos de experiências de execução do modelo.

As entrevistas ocorreram entre os dias 26 de março e 10 de abril de 2024, conforme a disponibilidade dos respondentes, em ambiente virtual através da plataforma *Google Meet*. Cada entrevista teve a duração média de 40 minutos e foram gravadas e transcritas a fim de facilitar a análise dos dados. Vale ressaltar que o fato deste período ter coincidido com o estado de greve nas IFES, dificultou o agendamento para os encontros.

3.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para este estudo, a análise dos dados foi realizada através da estatística descritiva e análise de conteúdo.

Para os dados quantitativos do questionário foi realizada a análise dos dados por meio de estatística descritiva. Akamine e Yamamoto (2013) explicam que esta técnica tem como papel fundamental a organização e apresentação dos dados obtidos em uma pesquisa, utilizando tabelas e gráficos, tornando clara a visualização e a interpretação dos dados.

Os dados qualitativos serão explorados por meio da análise de conteúdo. Segundo Richardson (2017) na análise de conteúdo deve-se fazer uma leitura inicial para organizar as ideias incluídas e, posteriormente, compreender melhor um discurso, extraindo os momentos mais importantes. Assim, deve fundamentar-se em

teorias relevantes que sirvam como referencial explicativo para as descobertas do pesquisador.

Dentro da concepção da análise de conteúdo, utiliza-se neste estudo a análise temática, também conhecida como categorial. Nesta técnica, o texto é dividido em unidades. O foco é identificar os núcleos que formam uma comunicação, priorizando a frequência desses núcleos (Bardin, 1993; Minayo, 2000).

A análise de conteúdo apresenta-se dividida em fases pré-estabelecidas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 1993). Aplicando-se na presente pesquisa, a fase de pré-análise contou com a escolha de documentos, coletados através da pesquisa nos sítios eletrônicos das instituições estudadas. Ainda nesse estágio, aplicou-se a transcrição e leitura das entrevistas realizadas.

A fase de exploração do material constituiu-se de uma análise cuidadosa dos documentos em que se realiza a codificação das informações e a verificação do material transcrito, destacando-se as ocorrências mais significativas.

Na última etapa, referente ao tratamento dos resultados, esses são processados para que se tornem válidos. Após a compilação desses dados, o pesquisador pode formular inferências e interpretações a respeito, em que se pode responder os objetivos propostos no estudo.

Neste estudo a triangulação das informações de fontes distintas foi realizada por meio da análise documental e da coleta dos dados, com a realização dos questionários e entrevistas. Dessa forma, foi possível confrontar os dados obtidos sob diferentes perspectivas.

Destaca-se que na análise dos trabalhos relacionados ao tema em questão por Montezano *et al.* (2019b), foi observado que a maior parte dos estudos foram do tipo qualitativos com uso de entrevistas e análise de conteúdo, em organizações federais e do poder executivo.

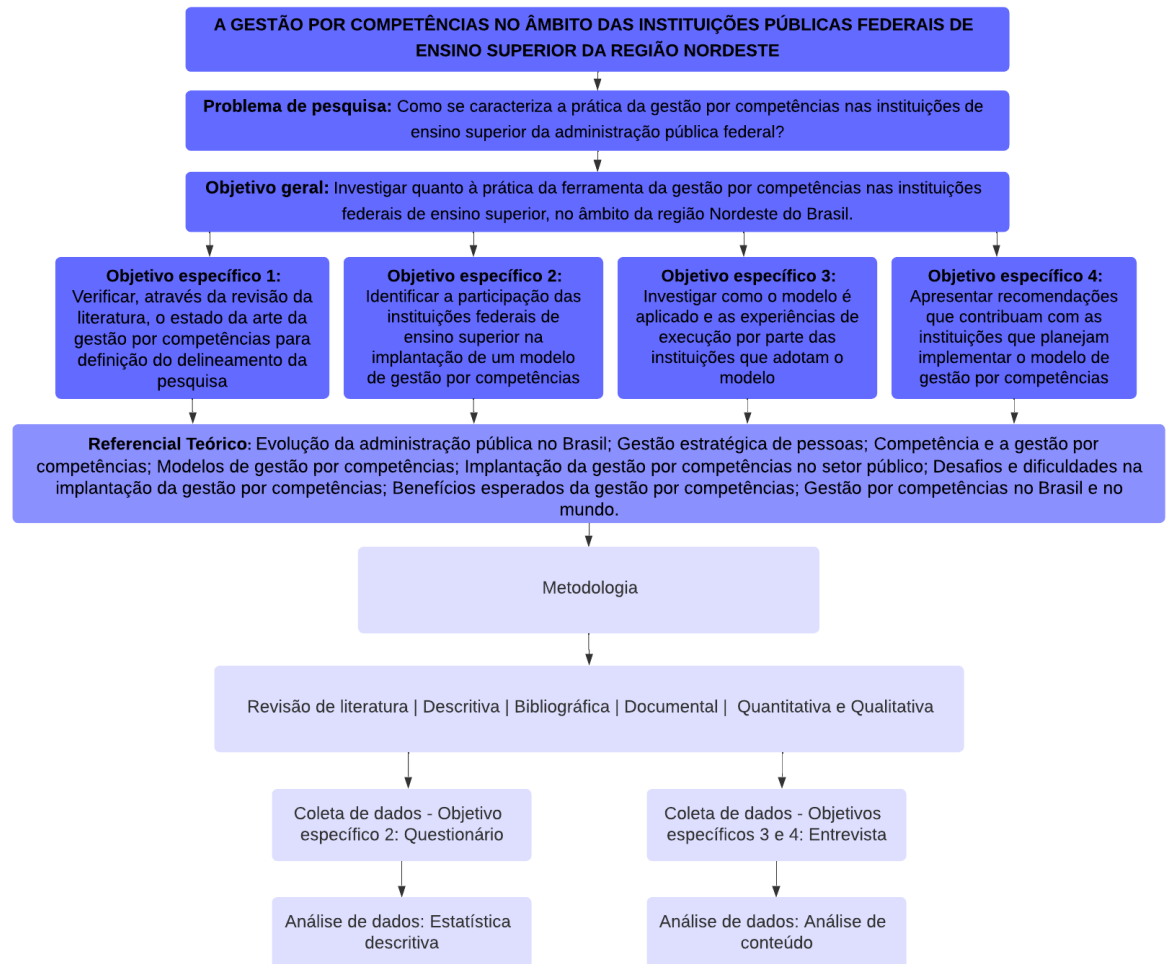
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a conclusão da primeira etapa deste estudo, que envolveu a aplicação de questionários às instituições selecionadas como sujeitos da pesquisa, os dados mostraram-se insuficientes e identificou-se a necessidade de incluir uma segunda etapa para ampliar e aprofundar o entendimento sobre as instituições que adotam

modelos de gestão por competências. Dessa forma, ao realizar as duas etapas, foi possível conseguir os dados pretendidos e analisar os resultados obtidos.

Na Figura 4, a seguir, será apresentado um resumo do estudo, visando melhorar a compreensão da estrutura e desenvolvimento deste trabalho.

Figura 4 - Resumo do estudo.



Fonte: Elaborado pela autora.

4. RESULTADOS

Este capítulo retrata os achados da pesquisa através da análise dos dados. A demonstração dos resultados será apresentada em duas seções, de acordo com as etapas realizadas, a fim de atender aos objetivos deste estudo. A primeira seção corresponde aos dados coletados através dos questionários e, a segunda seção, a partir da análise dos documentos institucionais e das entrevistas realizadas.

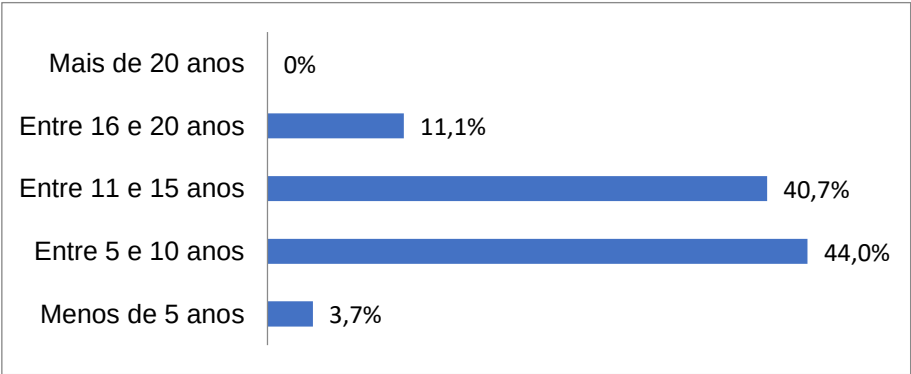
4.1 QUESTIONÁRIOS

O questionário utilizado como instrumento da presente pesquisa foi encaminhado às 30 Instituições Federais de Ensino Superior que compõem os sujeitos da pesquisa (ver Quadro 4), obtendo o retorno de 23 IFES. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), em média, os questionários enviados pelo pesquisador alcançam 25% de restituição. Neste caso, houve a taxa de retorno de aproximadamente 75% dos respondentes.

4.1.1 Informações gerais

A pergunta inicial da pesquisa tratava da identificação da instituição do respondente. Em seguida, foi questionado sobre o tempo de serviço na instituição. A maioria dos servidores possui entre 5 e 15 anos no órgão (Gráfico 1). Logo, observa-se que já possuem uma vivência em seus respectivos locais de trabalho, o que possivelmente lhes permite entender o contexto em relação ao uso do modelo GC.

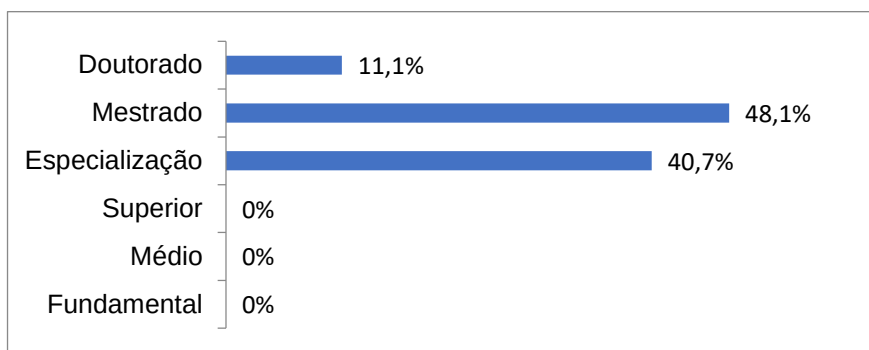
Gráfico 1 - Tempo de serviço na instituição.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Sobre o nível de escolaridade (Gráfico 2), aproximadamente 90% dos participantes da pesquisa possuem especialização ou mestrado e cerca de 10% possuem doutorado.

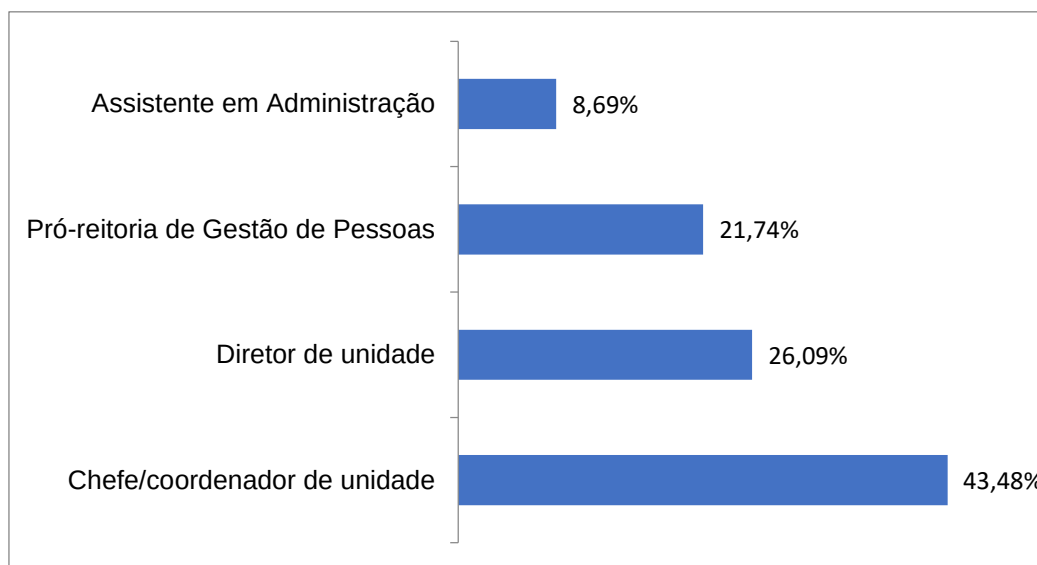
Gráfico 2 - Nível de escolaridade.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Por meio da consulta aos sites das instituições estudadas, foram identificadas as atribuições dos setores relacionados à área de Gestão de Pessoas. Em seguida, foi enviado um questionário por e-mail à unidade responsável pela gestão por competências. No instrumento de coleta de dados, foi perguntado aos respondentes qual era a sua função/setor, cujas respostas estão apresentadas no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Função/setor do respondente.



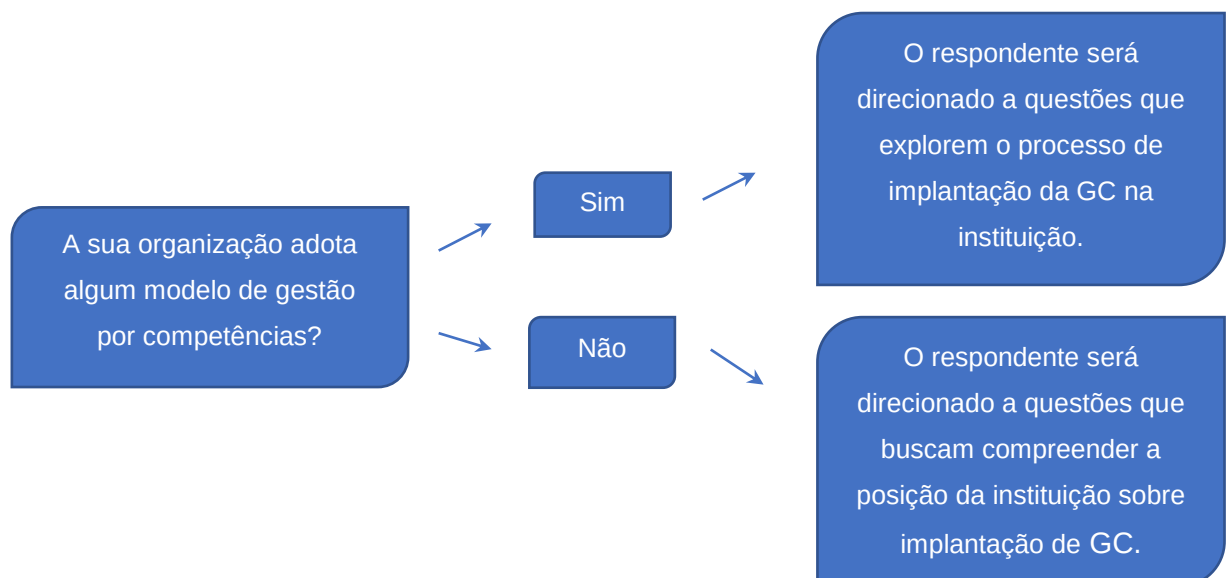
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

A maior parte dos respondentes atua na coordenação ou chefia de unidades. A nomenclatura irá variar de acordo com a estrutura de cada instituição. Não há uma padronização referente a isso. Por exemplo, nas respostas obtidas, os nomes dessas unidades variaram entre: Desenvolvimento de Pessoas (sendo a descrição mais comum), Capacitação e Aperfeiçoamento, Dimensionamento da Força de Trabalho e Gestão de Pessoas.

Quanto à questão se o respondente era o gestor da área a que era atribuída a atividade de implementação da gestão por competências, houve um equilíbrio nas respostas, em que 51,9% informaram que sim e 48,1%, não.

No questionário, houve uma questão norteadora para as perguntas subsequentes. O respondente teria duas opções de continuidade do questionário, a depender da sua resposta, conforme ilustrado na Figura 5. Dos respondentes, 88,9% indicaram que a organização não possui nenhum modelo de GC, enquanto 11,1% afirmaram possuir. Considerando o contexto teórico discutido neste trabalho, que destaca a relevância do modelo de GC na melhoria da eficiência dos serviços públicos, apoiado também por decretos do governo federal que promovem essa implementação, nota-se que o número de respostas positivas corresponde a uma parcela reduzida das instituições.

Figura 5 - Questão norteadora.



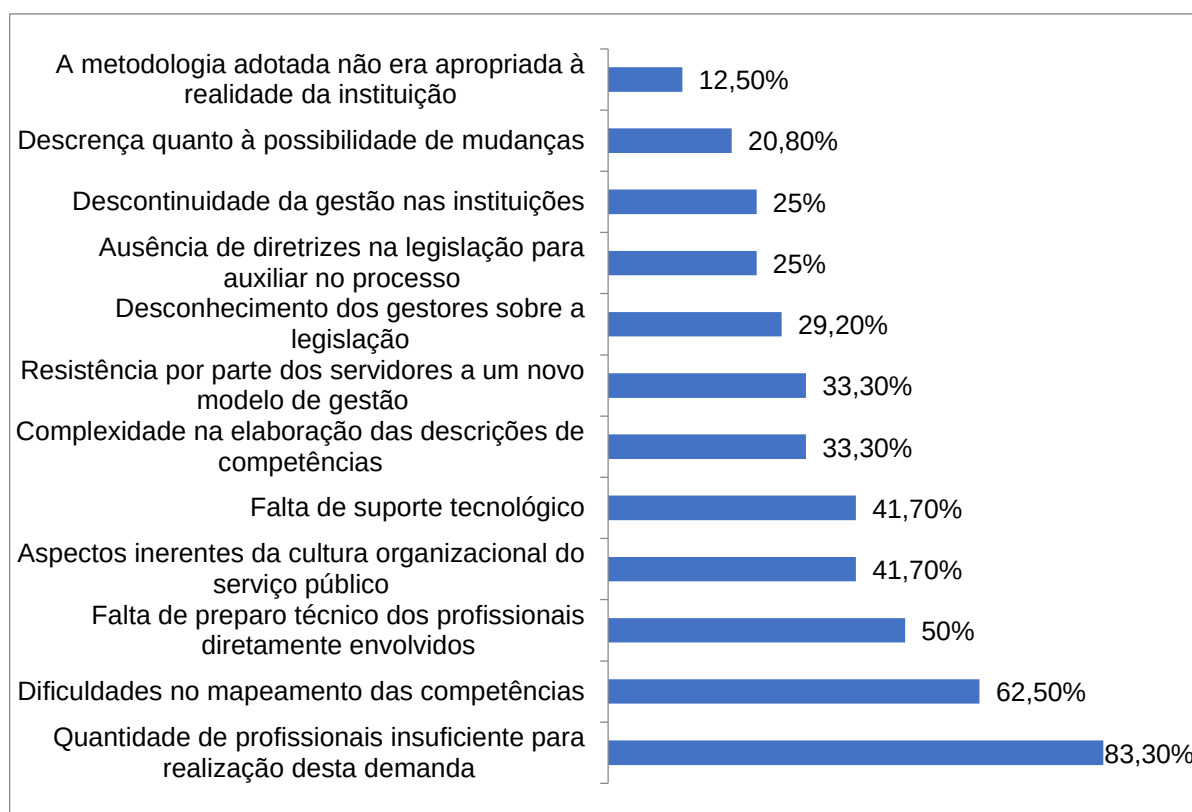
Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2 Informações específicas – instituições que não possuem um modelo de gestão por competências

Para os respondentes que informaram “não” quando questionados se a instituição adota algum modelo de gestão por competências, foram direcionados para questões que buscam compreender a posição da instituição sobre a implantação de GC, a partir das pessoas que compõem o gerenciamento de pessoas do órgão.

Quando questionados sobre o conhecimento acerca de um modelo de gestão por competências, 91,7% dos participantes informaram estar cientes, enquanto 8,3% declararam desconhecimento. A legislação em vigor estipula políticas para capacitar os servidores nas competências necessárias para promover a excelência na administração pública, fomentando a inovação e a transformação do Estado (Brasil, 2019; Brasil, 2020). Esse resultado sugere que, embora a maioria dos participantes esteja a par do conceito, há uma parcela significativa que ainda não possui esse conhecimento, indicando que a legislação vigente pode não estar sendo totalmente efetiva.

Além disso, 100% dos respondentes consideraram importante a implantação de um modelo de gestão por competências na instituição. No entanto, foram identificadas diversas barreiras e dificuldades que têm impedido essa implementação até o momento. Entre as opções listadas no questionário, os participantes puderam selecionar mais de uma alternativa, destacando os principais obstáculos enfrentados.

Gráfico 4 - Distribuição das barreiras/dificuldades.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Conforme evidenciado no Gráfico 4, foram identificados vários fatores que atuam como barreiras ou dificuldades, em consonância com as conclusões de Landfeldt e Odelius (2017), Kriiger *et al.* (2018), Montezano *et al.* (2019a), Montezano *et al.* (2019c), e Montezano e Silva (2019).

Também foi solicitado aos participantes que, caso identificassem alguma outra barreira/dificuldade que não constasse mencionado na relação apresentada, que fosse relatado. Foi obtida uma resposta informando que o “Apoio institucional é pouco”, o que corrobora com o que mencionam Montezano *et al.* (2019b).

Por último, nesta primeira parte, foi reservado um espaço para observações e comentários, caso fosse desejo do respondente registrar. Representantes de duas instituições mencionaram que, embora o modelo de gestão por competências ainda não estivesse em vigor, suas instituições já haviam formado grupos de trabalho para estudar o tema, com o objetivo de implantá-lo no futuro: “Embora a “Instituição A” ainda não adote em sua prática o modelo de gestão por competências, é válido salientar que tal modelo de gestão está em estudo, tendo sido criado um Comitê em 2022 para estudar sobre o tema” (Instituição “A”).

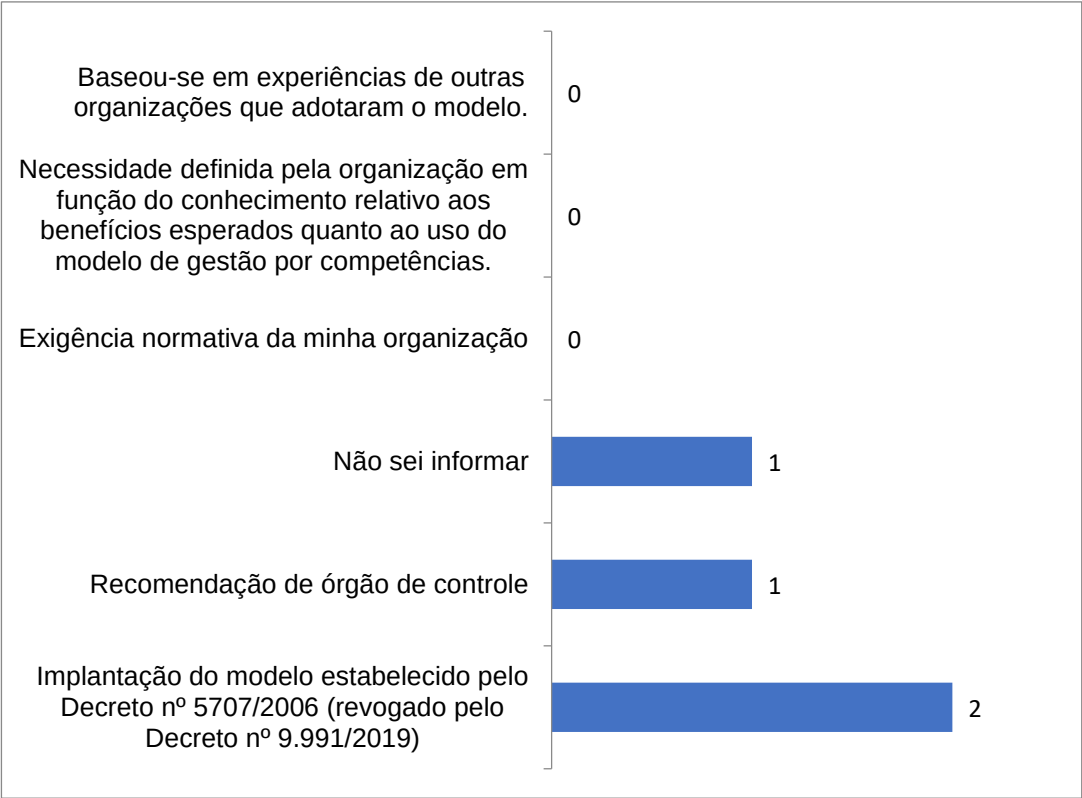
Na “Instituição B” foi designada uma comissão composta por servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para estudar sobre a temática de gestão por competências, visando a sua implantação no Instituto, mas devido o alto volume de demandas do setor, os trabalhos da comissão estão atualmente sobrestados, com previsão de retomadas dos trabalhos ainda no primeiro semestre de 2024 (Instituição “B”).

4.1.3 Informações específicas – instituições que possuem um modelo de gestão por competências

Para os participantes que informaram “sim” quando questionados se a sua instituição adota algum modelo de gestão por competências, foram direcionados para questões que exploram o processo de implantação da GC na instituição. Para esta seção, considerando o pequeno número de respondentes (três), os dados serão explicitados em valores absolutos.

Na sequência, foi questionado qual o principal motivo da implantação da gestão por competências nas suas respectivas instituições, conforme ilustrado no Gráfico 5. Foi permitido assinalar mais de uma opção.

Gráfico 5 - Motivação para implantação da gestão por competências.

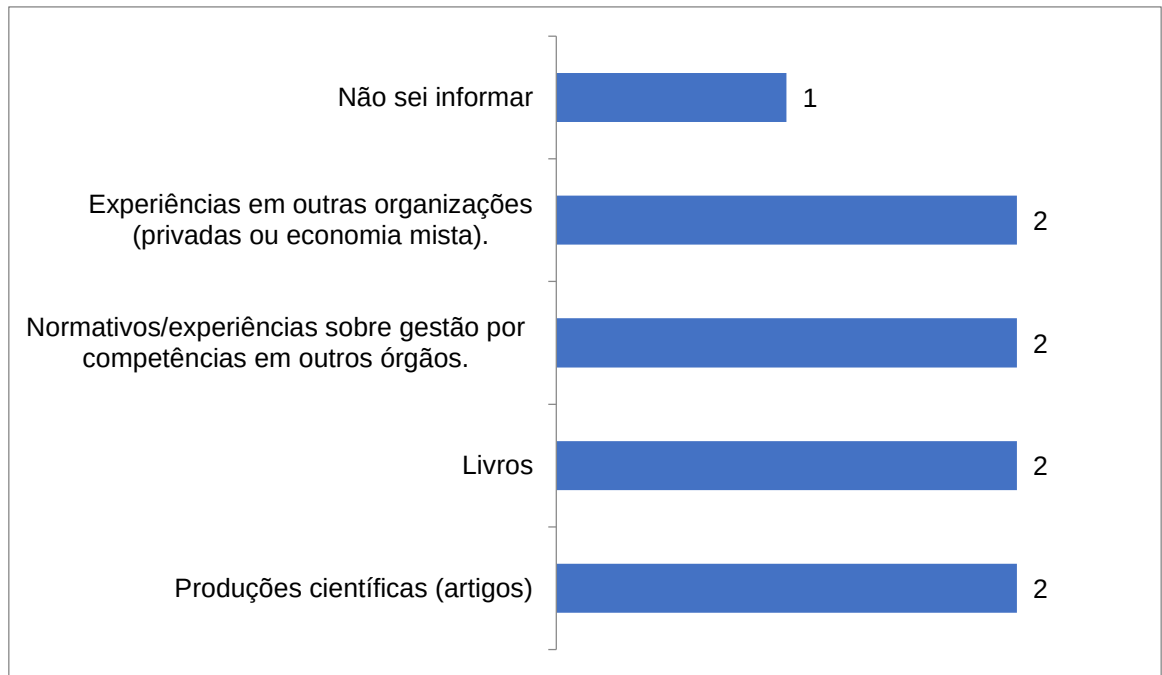


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Observa-se que, para ser possível alcançar os benefícios esperados da aplicação do modelo de gestão por competências nas organizações, é fundamental instituir seu uso na administração pública por meio de legislação específica e acompanhamento rigoroso pelos órgãos de controle, pois estes são, por muitas vezes, responsáveis pelo alcance do cumprimento das normas a serem seguidas.

Quanto ao ano em que foram iniciados os trabalhos com relação à aplicação do modelo de GC nas instituições, a faixa de tempo assinalada pelos respondentes variou entre 2011 a 2015 e, após 2020. Percebe-se com isso uma disparidade temporal entre os órgãos. Além disso, apenas um longo período após a publicação do primeiro decreto, datado do ano de 2006, que iniciou a discussão sobre o tema nas instituições estudadas, e ainda assim, em uma pequena parcela delas, aproximadamente 10%.

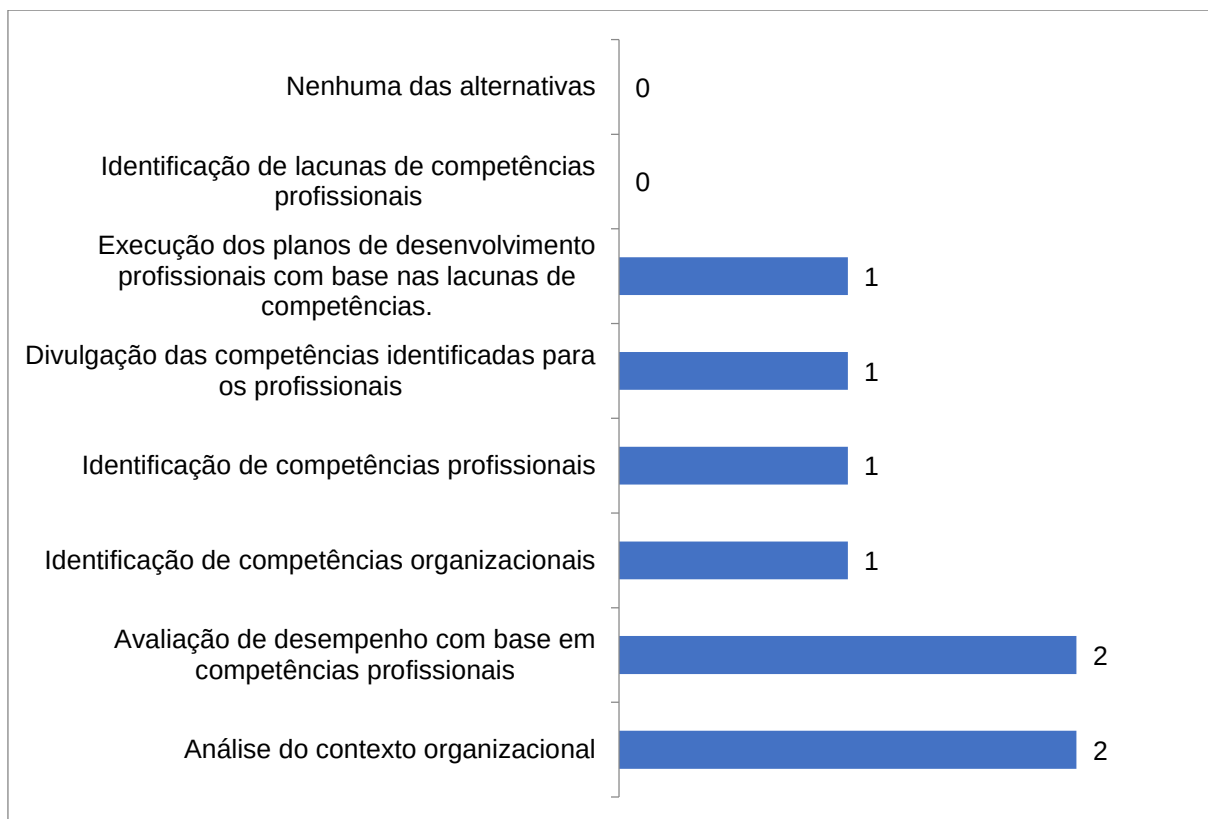
O Gráfico 6 ilustra a respeito de quais as fontes de informações pesquisadas pelos órgãos para o desenvolvimento do modelo de gestão por competências. Foi permitido assinalar mais de uma opção.

Gráfico 6 - Fontes de informações pesquisadas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Além da importância da determinação legal, como evidenciado no Gráfico 6, a pesquisa bibliográfica através de produções científicas e livros também se mostra relevante como forma de auxiliar a gestão na definição do método a ser utilizado para aplicação da GC, considerando que há vários estudiosos que variam na indicação das etapas para execução do modelo da GC.

No Gráfico 7 consta uma proposição da relação de etapas para a prática do modelo da GC para que os respondentes possam informar quais dessas já foram/estão sendo realizadas pela instituição. Foi permitido assinalar mais de uma opção.

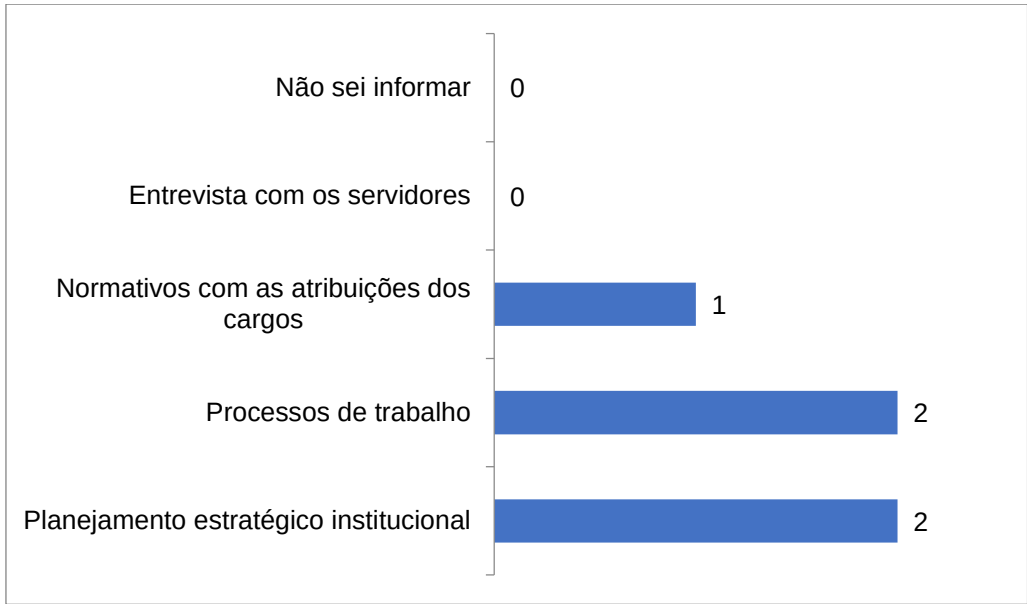
Gráfico 7 - Etapas para realização da gestão por competências.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

A análise do contexto organizacional é o primeiro passo para a gestão de pessoas por competências, segundo Montezano (2019). A identificação de lacunas de competências constitui o diagnóstico de competências, juntamente com a identificação das competências organizacionais e profissionais. De acordo com os dados da pesquisa, essa etapa foi vivenciada pela minoria das instituições, neste caso, três.

Para as informações utilizadas como base para a definição das competências profissionais, conforme demonstrado no Gráfico 8, o planejamento estratégico institucional, assim como os processos de trabalho, surgem como os fatores mais importantes.

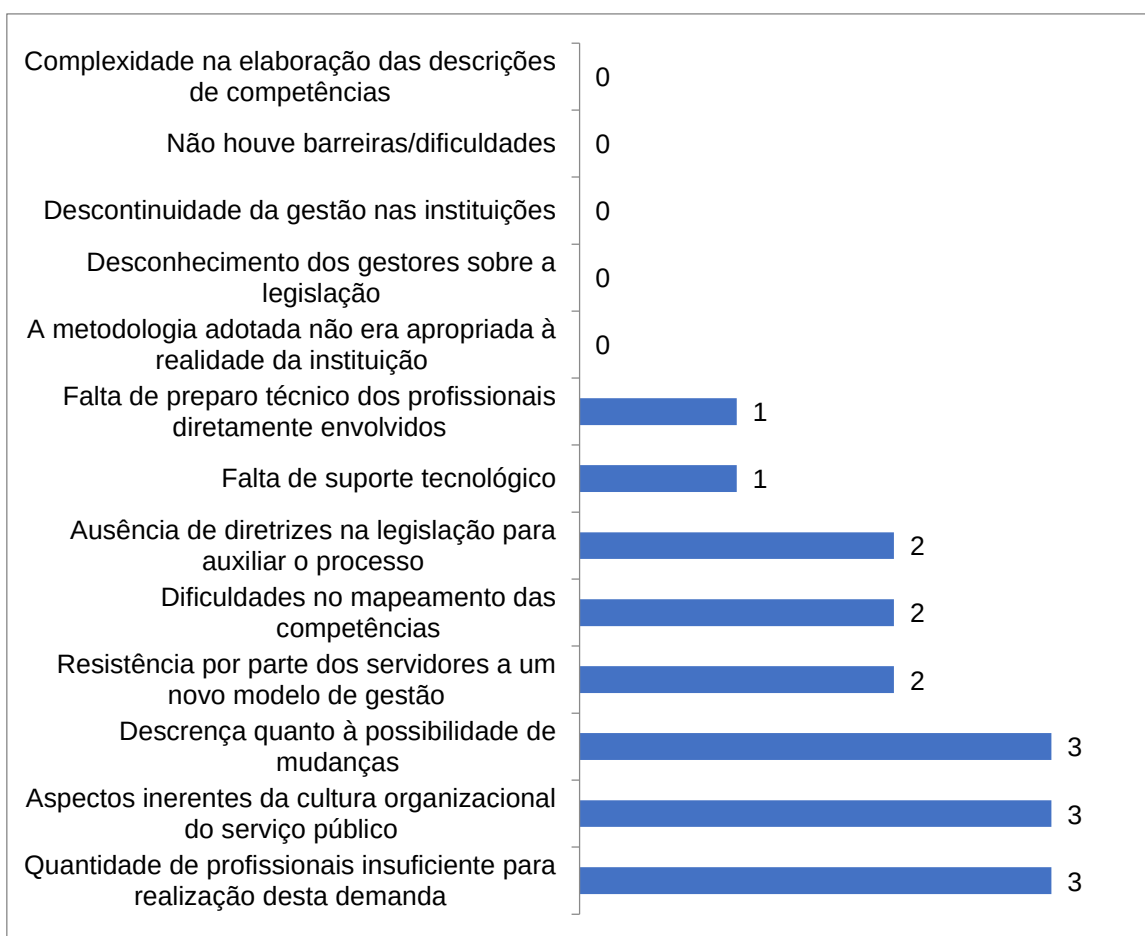
Gráfico 8 - Definição das competências profissionais.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Na questão que aborda quanto ao apoio da alta administração para a implantação do modelo de GC, 100% dos respondentes alegaram que sim.

No Gráfico 9, foram listados os principais desafios apontados na literatura como fatores que dificultaram a implantação da GC nas instituições. Foi possível marcar mais de uma opção dentre as alternativas.

Gráfico 9 - Desafios na implantação da gestão por competências.

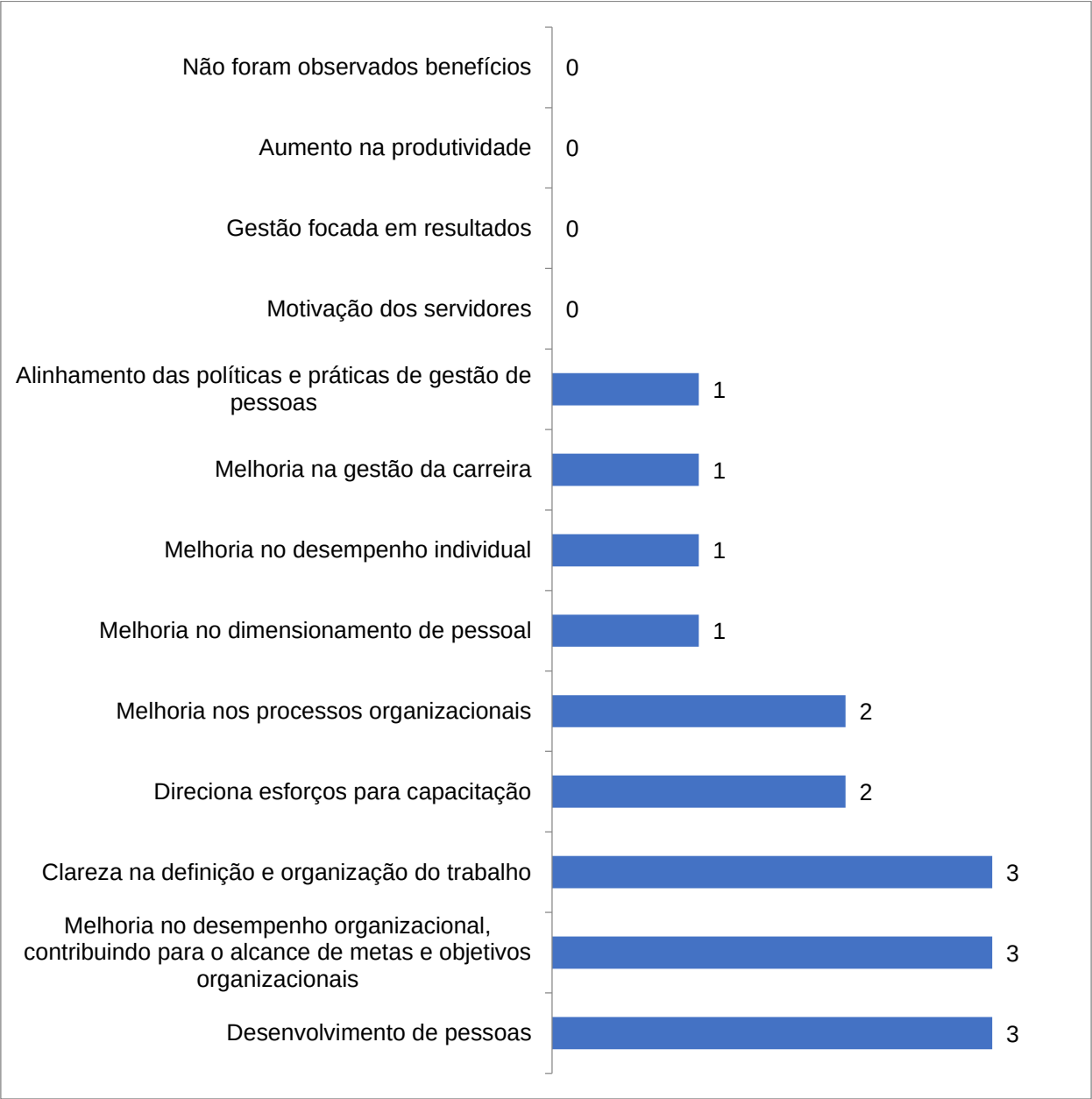
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Observa-se que várias foram as alternativas assinaladas por mais de uma instituição, o que permite inferir que são muitos os desafios enfrentados pela administração pública nesse processo. A quantidade de profissionais insuficiente para realização deste trabalho, um dos desafios mais encontrados pelas instituições, suscita outros desdobramentos, que é a prioridade para execução desta tarefa pelos gestores. O problema pode ser de fato a falta de profissionais, como também, em determinados casos, a falta de dimensionamento de pessoal para esta atividade. A cultura organizacional, assim como a descrença quanto à possibilidade de mudanças, também tiveram destaque nas respostas obtidas, assemelhando-se às conclusões de Silva *et al.* (2021) e Araújo, Menezes e Demo (2022) em seus respectivos estudos.

No Gráfico 10, foram relacionados os benefícios observados com a implantação da GC, com base nos achados da literatura, em que poderiam ser elencadas mais de uma alternativa. Logo, observa-se que alguns itens mostram-se

comuns aos respondentes, reforçando o que a observação revela pelos estudos encontrados.

Gráfico 10 - Benefícios observados na implantação da gestão por competências.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Quando questionadas sobre o acompanhamento ou monitoramento da política de GC, apenas duas instituições indicaram realizar essa prática. Segundo Montezano (2019), o acompanhamento é uma fase integrante do ciclo do modelo de gestão por competências na administração pública. Essa etapa é responsável por comparar os resultados dos indicadores de desempenho com a demonstração das competências, para avaliar o impacto das competências no alcance das metas e

identificar necessidades de novas estratégias para superar lacunas identificadas, sendo um estágio importante nesse processo.

Em complemento sobre de que forma é realizado o acompanhamento/monitoramento da política de gestão por competências em seus órgãos, os respondentes complementam acrescentando:

Instituição “x”:

A instituição realiza o acompanhamento da política por meio de indicadores estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), divulgados nos painéis estratégicos; como também realiza o mapeamento dos processos e a gestão dos riscos da implantação do programa de gestão por competências.

Instituição “z”: “Anualmente é realizada a Avaliação de Desempenho e Estágio Probatório por competências, quando são auferidos resultados individuais de desempenho.”

Cabe-nos esclarecer que o PDI é um documento construído pela comunidade acadêmica de cada instituição para planejar os próximos cinco anos. Sua elaboração é obrigatória, a partir do Decreto nº 9.235/2017. Deve conter a definição de diretrizes para o desenvolvimento acadêmico, organizacional e físico da instituição. Contempla também missão, visão, valores, objetivos, metas e indicadores a serem alcançados (Brasil, 2017).

No relato da Instituição “z”, ao citar que uma forma de acompanhamento é mensurar os resultados obtidos através da avaliação, pode-se destacar que essa análise não deve se restringir apenas ao modo individual, mas também organizacional.

Quanto às sugestões de melhoria para a efetiva implementação do modelo de gestão por competências na sua instituição, foram adicionados os comentários:

Instituição “x”: “Análise para identificação das competências profissionais por servidor.”

Instituição “y”: “Aumento de pessoal responsável pela implantação do programa e pela manutenção e desenvolvimento do sistema que operacionaliza o programa de gestão por competências.”

Instituição “z”:

Revisão e aprimoramento das competências ambientais e setoriais, com devida identificação das competências individuais e profissionais. Expansão do escopo da gestão por competências para demais áreas, como seleção, lotação, movimentação e capacitação de servidores.

Pode-se constatar que as três instituições estão em momentos diferentes quando se trata do processo de implantação da gestão por competências. A Instituição “x” e “z” ainda não iniciou a fase do mapeamento das competências individuais e profissionais, que se trata de um dos estágios iniciais do processo.

A Instituição “y” enfatiza a importância de servidores para atuarem no processo, assim como de um sistema para automatizar a gestão dos dados, ratificando as conclusões de Landfeldt e Odelius (2017).

4.2 ENTREVISTAS

Antes de apresentar os resultados obtidos nas entrevistas, é importante destacar que o estudo inicialmente foi planejado para adotar apenas a abordagem quantitativa, por meio da aplicação de questionários. Contudo, após a coleta dos dados, foi identificada a necessidade de expandir a pesquisa e incluir a abordagem qualitativa, através das entrevistas. Isso visou aprofundar o entendimento sobre as instituições que, conforme indicado nos questionários, afirmaram estar utilizando algum modelo de gestão por competências.

Nesta fase da pesquisa, foram selecionadas as instituições dentre as quais responderam ao questionário e afirmaram desenvolver algum modelo de gestão por competências, sendo três entre as 23 instituições respondentes, do universo de 30.

Inicialmente foi realizada a pesquisa documental por meio da consulta minuciosa nos sites desses três órgãos em busca de documentos relacionados à implantação da gestão por competências, tais como: Instruções Normativas, Resoluções, Relatórios de gestão, Portarias de designação de comissão, publicações relativas à gestão por competências na instituição, Cartilhas, Manuais, entre outros.

Após esta fase, foram analisadas as respostas dos questionários das instituições estabelecidas para as entrevistas, avaliando a situação de cada uma

delas para elaborar o roteiro das perguntas (Apêndice B), deixando o pesquisador e entrevistados livres para incluir tópicos que fossem necessários.

Para agendamento das entrevistas, foi realizado inicialmente o contato por e-mail nos endereços dos setores apontados no site da instituição como responsável pela atividade de gestão por competências. No caso de não obter retorno, foi realizado contato telefônico com o setor.

O Quadro 5 apresenta a identificação das unidades correspondentes às instituições entrevistadas. Para preservar a identidade dos informantes, foram utilizados termos genéricos sem dizer a qual local pertenciam. Foram usados os termos Instituição 1 (2, e 3), na sequência em que ocorreram as entrevistas, para identificar a instituição.

Quadro 5 - Identificação das unidades.

Identificação	Unidade	Função
Instituição 1	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Pró-reitor(a)
Instituição 2	Divisão de Gestão por Competências	Diretor(a)
Instituição 3	Divisão de Gestão de Desempenho	Diretor(a)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

As respostas foram analisadas e separadas por assunto, utilizando trechos para ilustrar os resultados. Nas seções a seguir serão relatados os processos de implantação para cada instituição.

4.2.1 Análise da Instituição 1

Na Instituição 1, o entrevistado informou que desde a publicação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), em 2005, há a intenção de implementar a gestão por competências no órgão. Cumpre-nos informar que o PCCTAE dispõe sobre a estruturação da carreira dos técnico-administrativos no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (Brasil, 2005).

O respondente declarou que a especificidade do serviço público, como por exemplo, o ingresso através de concurso, torna difícil alocar o servidor na vaga que consta ociosa baseando-se nas competências. Além disso, havia dúvidas por parte

do órgão com relação à definição de gestão de competências pelo governo federal. A alternativa identificada para dar início ao trabalho de gestão por competências foi realizá-la a partir das remoções internas, como também, quando possível, através da alocação do servidor ingressante para o local que seja mais adequado de acordo com suas competências.

A gente já fazia de certa forma a gestão de competências, que eu tenho algumas ressalvas porque eu acho que é um pouco mais do que isso, mas dentro do escopo do que é a instituição pública e diante do que a gente tem, foi aquilo que a gente viu que era possível fazer (Instituição 1).

Para o pedido de remoção, o servidor pode formalizá-lo através da abertura de um processo interno ou aguardar o edital de remoção que é divulgado regularmente pela instituição. Para essa movimentação, é realizada a análise das competências. No ingresso do servidor, é feito o possível para distribuí-lo para a unidade de trabalho baseando-se nas competências. O respondente enfatizou que há o entendimento da importância para a instituição, assim como para o servidor, em desempenhar as atividades no ambiente que seja satisfatório.

Em 2014, deu-se início ao primeiro mapeamento das competências dos servidores técnicos-administrativos na instituição, através de entrevistas para compreender as atividades realizadas, os setores de atuação e a percepção sobre o conhecimento necessário para o desempenho das funções. A partir desse mapeamento, foi iniciado o trabalho de redimensionamento, isto é, para os setores que tinham muita gente ou que possuíam lacunas, foi planejada a movimentação de pessoas, como também foi iniciado o plano de desenvolvimento de pessoas, a partir das necessidades identificadas.

No ano de 2020, foi realizado um novo mapeamento, mas dessa vez por setor, para entender quais as competências necessárias para determinada função. A partir dessa análise, foi criado o manual de gestão de pessoas por competências. A situação atual do órgão é atender a etapa de realização do mapeamento. O próximo passo pretendido é implementar o sistema.

Até então todo mundo só fazia dizer: vocês precisam trabalhar gestão de competências. Mas como? O que é gestão por competências? O que a universidade entende por gestão de competências? A universidade não se

debruçava. Aí foi quando pensei: como trabalhar sem saber o que as pessoas fazem? Então pensamos que tudo começa com dimensionamento e redimensionamento, então como vamos dimensionar o que a gente não conhece? Tudo começou a entender como funciona isso (Instituição 1).

Concomitante a esse entendimento, uma discente de mestrado que também era servidora, teve como objeto de pesquisa em sua dissertação a gestão por competências e contribuiu nos estudos sobre as diretrizes em relação ao tema.

Uma crítica que eu faço é que pegaram as teorias da empresa privada e colocaram na empresa pública, né, e não é assim não, é totalmente diferente. Porque você não tem gestão sobre a força de trabalho efetivamente. Tem o concurso e entra gente com todo tipo de formação e eu não posso dizer “vc não serve para que eu tô precisando” (Instituição 1).

Os resultados apontam para uma necessidade de modelos específicos de gestão por competências, o que corrobora com o que foi pensado por Montezano (2019), quando propôs um modelo de gestão por competências para a administração pública levando em consideração as especificidades do seu próprio contexto.

Diante dos desafios identificados, a Instituição 1 decidiu por organizar ações dentro da limitação existente. Portanto, estabeleceram contato com duas IFES que realizavam dimensionamento de pessoal e seguiram o modelo praticado por essas instituições. Não houve um modelo específico ou teoria nos quais basearam-se para executar. Na sequência, foi elaborada uma Resolução para oficializar e instaurar a gestão por competências na instituição, no entanto, de maneira que fosse exequível.

O PDI da instituição prevê a implementação de um modelo de gestão por competências a partir de 2025. Ao questionar o gestor sobre o cumprimento desse prazo, foi mencionado que, devido à quantidade insuficiente de servidores envolvidos nesta iniciativa, torna-se inviável alcançar essa meta.

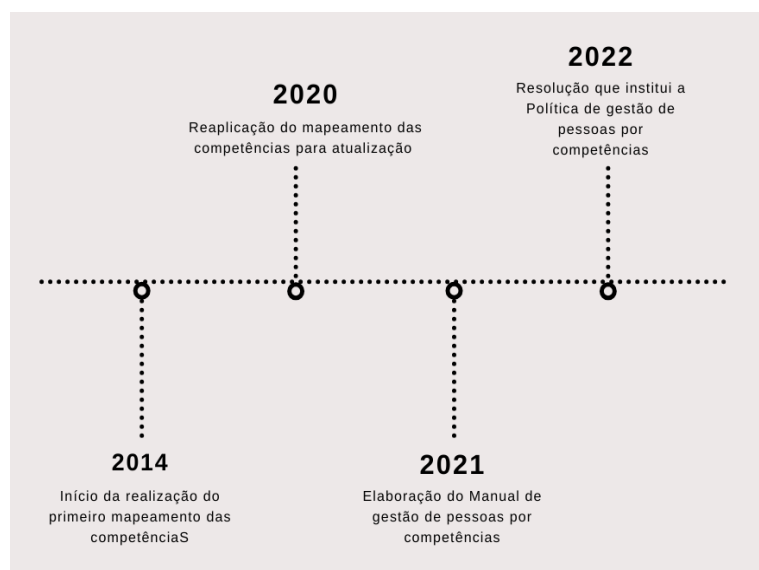
Quanto aos benefícios identificados para a instituição diante do que é realizado até o momento, o respondente destacou significativos avanços na política de desenvolvimento de competências e capacitação, sendo a qualificação dos servidores altamente valorizada e com a ocorrência de forma crescente.

Para a Instituição 1, verifica-se que foi dado o pontapé inicial com o estudo acerca do tema, institucionalização e mapeamento das competências dos

servidores. Paralelo a isso é realizada a avaliação das competências para remoção interna, redimensionamento e, sempre que possível, também através do ingresso do servidor. Entretanto, ainda há muitas atividades a serem realizadas para concluir o ciclo visando a implementação do modelo de gestão por competências.

A Figura 6 demonstra a cronologia das ações realizadas:

Figura 6 - Linha do tempo da instituição 1.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

4.2.2 Análise da Instituição 2

O entrevistado da Instituição 2 relatou que os trabalhos sobre gestão por competências começaram com os estudos realizados para a dissertação de mestrado de uma servidora, na qual o órgão foi objeto de estudo, para desenvolver e propor um método de gestão por competências.

As atividades foram iniciadas em 2017, de forma manual, apoiados por planilhas eletrônicas e realizando pesquisas sobre o tema. No ano seguinte, em 2018, começou o desenvolvimento de um sistema de informação em colaboração com professores, estudantes e funcionários da IFES, sendo um processo bastante complexo e trabalhoso.

A efetiva implantação teve início em 2022. Antes disso, estava sendo realizada a sensibilização sobre o assunto nas unidades e o teste piloto do sistema, que foi realizado em 2021, para melhorar o *software* no que fosse necessário. Durante esse mesmo período, foi criado o site com o objetivo de disponibilizar

informações aos servidores, permitindo que pudessem conhecer e entender o que era a gestão por competências, de forma bem completa. A iniciativa tinha também como meta reduzir a resistência entre os servidores.

Para a etapa de sensibilização, foram designados servidores dentro das próprias unidades para também contribuírem com este trabalho.

Então a gente elenca quais são as ações do interlocutor e o papel maior dele é de fazer essa sensibilização junto aos colegas e também de acompanhar esse andamento de como está sendo a implantação, se as pessoas estão participando, qual setor está com participação menor, e aí eles chegam juntos (Instituição 2).

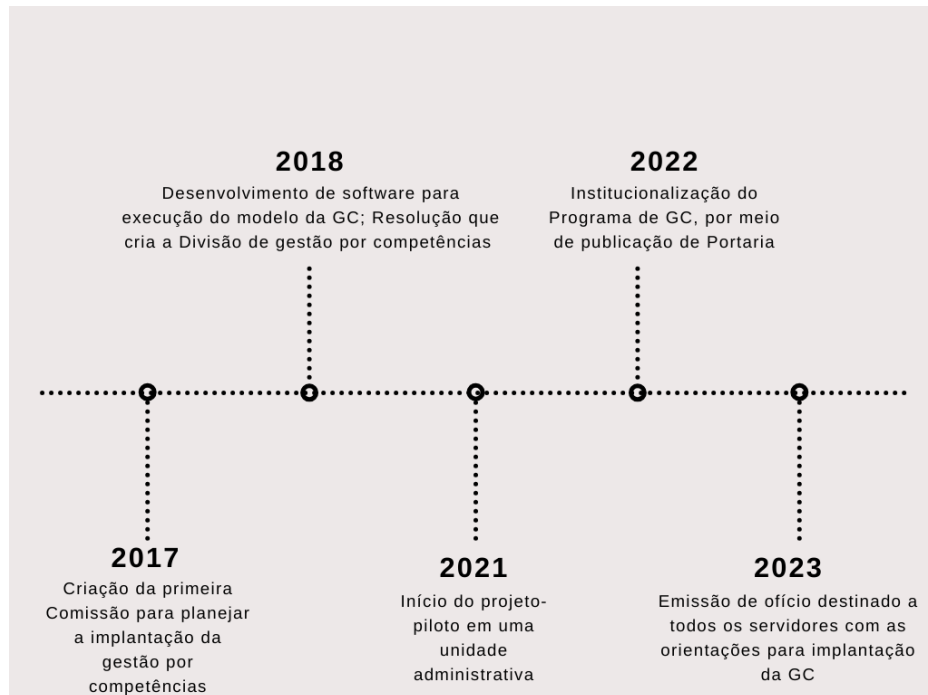
O respondente também acrescentou que se trata de muito trabalho para uma equipe reduzida. Por isso, foram concluídas todas as etapas do modelo em uma unidade (pró-reitoria) e estão em processo de implantação nas demais pró-reitorias. A realização está sendo feita em etapas, até incluir toda a instituição. A princípio, iniciou pelo trabalho administrativo, mas também pretende chegar na área acadêmica. Diante do tempo gasto para executar cada etapa, não se sabe mensurar o prazo em que toda a instituição terá sido contemplada. “Não é fácil e não é rápido. Por isso que o nosso cronograma de implantação é bem extenso” (Instituição 2).

Sobre acompanhamento/monitoramento do processo, informa que a ideia é que sejam realizadas reaplicações anuais para atualização.

Quando a gente faz a primeira etapa, que é o estudo da unidade, a gente aponta oportunidades de melhorias para a unidade, né? E aí a gente tem nessa primeira etapa já contribuições que a gente conseguiu dar pra Progepe, né? Houve reestruturação dentro da própria Progepe (Instituição 2).

Com relação às ações de desenvolvimento, o gestor relata que é um autodesenvolvimento que deve ser buscado pelo próprio servidor. Porém, algumas vezes podem ter cursos oferecidos pela instituição ou em parceria com outras instituições. Mas de modo geral, o profissional deve buscar pelo progresso de aprendizagem.

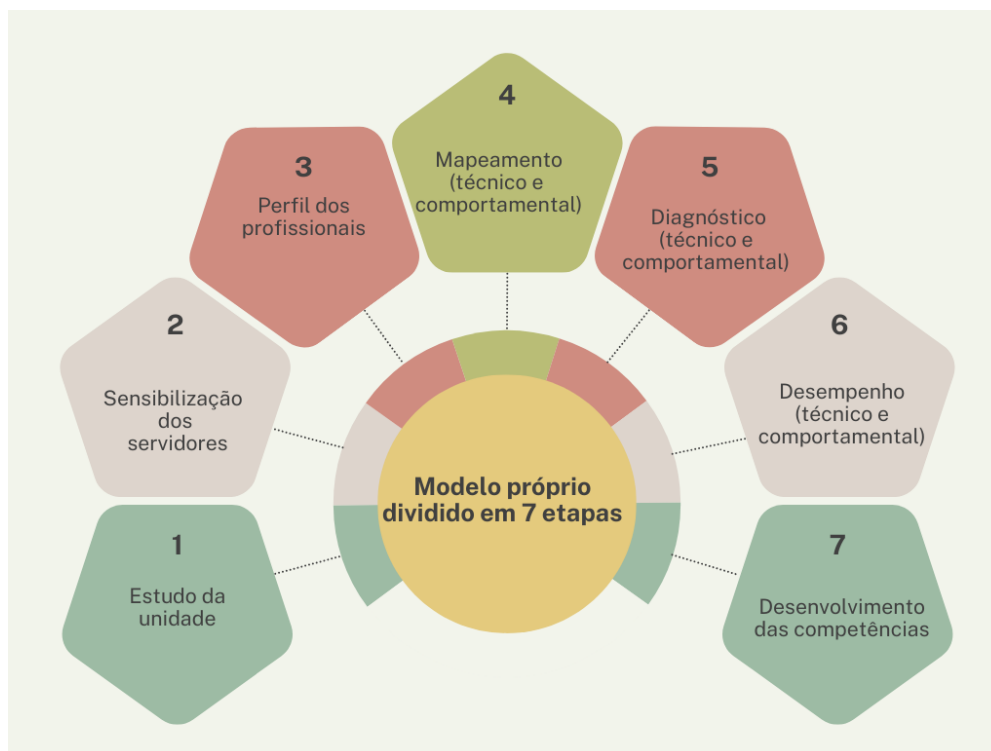
A Figura 7 destaca o intervalo de tempo das ações realizadas:

Figura 7 - Linha do tempo da instituição 2.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

A fonte utilizada pela instituição 2 para o desenvolvimento do modelo da GC baseou-se na teoria do autor Rogério Leme que envolve as perspectivas comportamentais e técnicas, com o desafio de fazer adaptações para tornar o conceito aplicável na instituição. Dessa forma, baseando-se no referido autor, criou um modelo próprio, conforme descrição apresentada na Figura 8.

Figura 8 - Modelo próprio de gestão por competência da Instituição 2.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

No que se refere aos benefícios da implantação da GC, foram identificados que estes podem ser observados em três perspectivas: a dos servidores, a dos gestores e da própria instituição, conforme alguns exemplos:

Servidores: valorização profissional; orientação para o desenvolvimento contínuo de competências; definição das responsabilidades a serem realizadas.

Gestores: facilitar a gestão da equipe; permitir a identificação dos talentos da unidade e direcionar esforços para o desenvolvimento; visão sistêmica sobre o clima e a estrutura organizacional.

Instituição: integração de vários processos de gestão de pessoas; otimização de recursos estruturais e financeiros; estímulo da gestão da informação na universidade; modernização da gestão das unidades acadêmicas e administrativas; fortalecimento da identidade estratégica institucional.

Observa-se que a Instituição 2 apresenta estágio avançado na implantação da GC, quando comparada às demais instituições estudadas. Apesar de não ter havido a implantação em todo o órgão, houve a conclusão em uma unidade organizacional, cumprindo todas as etapas propostas pelo modelo de gestão de

competências que foi desenvolvido para a organização. Além disso, já podem ser observados os benefícios a partir dessa vivência.

4.2.3 Análise da Instituição 3

A instituição 3 publicou no ano de 2012 a Resolução que aprova a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências. Essa Resolução destinava-se aos servidores técnicos administrativos e também servidores docentes que exerciam cargo de direção ou função gratificada. O prazo de implantação estipulado no documento era de um ano, a partir da publicação, fato que não ocorreu, conforme relato do respondente:

Quando saiu a 1ª Resolução ela vinha contemplando a ideia de criar política de gestão de pessoas justamente voltadas desde o ingresso a alocação de pessoal, a definição da capacitação e a própria avaliação em si, né? Que aí partiria para a identificação das competências setoriais e individuais. E fazer a devida avaliação, posterior do setor e fazer as alocações correspondentes com as competências. O problema é que parou na avaliação (Instituição 3).

Em 2014, uma nova Resolução foi publicada, regulamentando o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências para os servidores técnico-administrativos e docentes que ocupam funções gerenciais na instituição. Dentro do processo de avaliação de desempenho, as competências eram desenvolvidas por meio de capacitação. Durante a avaliação, os gestores forneciam uma lista de cursos recomendados aos servidores, às vezes oferecidos pela própria instituição, criando assim um alinhamento entre avaliação e desenvolvimento pessoal.

Com o passar dos anos, devido à escassez de recursos nas IFES, não houve mais condições da instituição ofertar cursos. Atualmente, plataformas do governo oferecem cursos gratuitos, como o Senado Federal e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Para os casos em que a instituição não tem condições de disponibilizar, o próprio servidor deve ir em busca da capacitação.

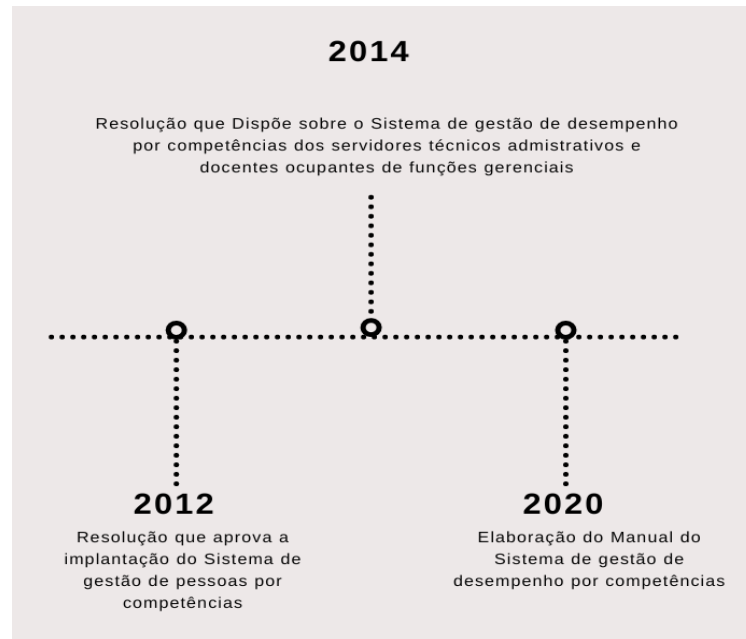
Anualmente, é aberto o período para realização do planejamento e avaliação, alcançando a adesão de cerca de 80% dos servidores da instituição.

O planejamento compreende as etapas que precedem essa parte da avaliação em si, tá? E a gente começa com um plano de trabalho setorial, aí

dentro do trabalho setorial a chefia diz o que é feito no setor, as atividades desenvolvidas no setor e as competências necessárias para desenvolver aquelas atividades (Instituição 3).

Na Figura 9, podem-se observar as ações que se destacaram para implantação da GC:

Figura 9 - Linha do tempo da Instituição 3.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Com relação ao uso de sistema, é utilizado o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH, presente também em outras IFES. Entretanto, com atualizações próprias no módulo de desenvolvimento. O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências da instituição abrange as etapas mostradas na Figura 10. Quanto às etapas, foi apontado pelo participante: “A gente progrediu bem no começo, porém deu uma estagnada no processo, sabe?”, alegando que das quatro etapas previstas, só conseguiram executar duas: planejamento e avaliação.

Figura 10 - Etapas do sistema de gestão por competência da Instituição 3.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Na fase do planejamento, chefias e servidores adicionam no sistema o plano de trabalho, iniciando pelo Plano de Trabalho Setorial – PTS, que exemplifica as atribuições de responsabilidade do setor. Para cada atribuição é associado um ou mais processos de trabalho. O segundo quadro (PTS) exemplifica as metas do setor.

Figura 11 - Fluxo do plano de trabalho da Instituição 3.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Aí em 2014 começou o plano de trabalho, porém tinham poucas opções e em 2015 junto com alguns departamentos e alguns professores fez um levantamento maior das competências, ampliou esse leque e chegamos no sistema que temos hoje com mais opções de competências e aí parou na ideia de identificar os servidores. Infelizmente não avançou mais ainda (Instituição 3).

Quanto ao método em que a instituição baseou-se para formular o modelo de gestão de competências que utilizam, o respondente esclareceu que a pesquisa de mestrado de um servidor do órgão foi um dos meios que serviu de base para a realização dos trabalhos, entretanto, não foi empregada a teoria de um autor específico.

No que diz respeito ao acompanhamento/monitoramento, informa ainda não ser realizado, sendo responsabilidade das chefias das unidades realizar dentro das suas capacidades. A análise de competência pessoal também é uma atividade que ainda não conseguem atender. Quando questionado se há previsão de aperfeiçoar as ações que realizam atualmente, foi dito que não, conforme trecho da entrevista destacado abaixo:

A maior dificuldade para expandir a GC... Na verdade, isolar uma só é impossível porque envolve muita coisa. Envolve desde a resistência dos

próprios gestores e servidores, gestores que não querem “abrir de mão” de servidor, cultura organizacional, resistência das chefias, tem a questão da política também, ninguém quer se indispor com o outro, nem forçar a movimentação dos servidores, dimensionamento da força de trabalho (Instituição 3).

Diante do exposto, pode-se observar que a Instituição 3 possui estudos e legislação pertinente ao tema, porém ainda necessita colocar em prática as ações previstas. Dessa forma, demonstra usar o modelo da GC ainda em estágio incipiente.

4.3 ANÁLISE COMBINADA DAS ENTREVISTAS

Esta seção analisa as semelhanças e diferenças nos resultados das entrevistas realizadas nas três instituições selecionadas. Em relação à motivação inicial para a implantação de modelos de gestão por competências, observou-se que em todos os órgãos a legislação vigente foi um fator decisivo. No entanto, é importante destacar que o ano de início das primeiras atividades relacionadas variou entre 2012 e 2017 em cada instituição, possivelmente devido às condições específicas de cada uma, tanto em termos da equipe designada para os trabalhos quanto da priorização dessa iniciativa pela administração central. Os documentos encontrados na pesquisa juntamente com os dados das entrevistas, foram utilizados na construção das linhas do tempo de cada instituição.

No que se refere aos modelos utilizados como norteadores para desenvolvimento da GC na instituição, apenas uma revelou basear-se em um teórico deste tema. As demais instituições elaboraram um modelo próprio, porém com a influência de servidores estudantes desta área e experiências de instituições públicas do mesmo segmento.

As três instituições estudadas revelaram possuir suporte de sistema informatizado, no entanto, apenas uma informou utilizar um sistema que agrega todas as etapas que são previstas para execução de um modelo de gestão por competências.

Diversas foram às dificuldades reveladas para implantação da GC, cada instituição possuindo seus motivos de maior destaque. A Instituição 1 ressalta a especificidade do ingresso no serviço público e a ausência de diretrizes sobre a GC. A complexidade na execução de cada etapa do modelo de GC é acentuada pela

Instituição 2, assim como também a resistência dos servidores. Este último fator também é comentado pela Instituição 3, que acrescenta a cultura organizacional como entrave.

Sobre os benefícios, considerando que as instituições vivenciam etapas distintas da GC, é possível observar que a única instituição que possui todas as etapas em execução, que é a Instituição 3, é a que também observou mais melhorias nas práticas do órgão. As Instituições 1 e 2, embora estando em estágios incipientes, já observam avanços no que se refere à capacitação e alocação de servidores.

No Quadro 6 será demonstrado um quadro-resumo com itens que ao longo da pesquisa mostraram-se fundamentais para colocar em prática o modelo de gestão por competências:

Quadro 6 - Quadro-resumo de itens fundamentais para implantação da GC.

	Instituição 1	Instituição 2	Instituição 3
Grupo de trabalho	-	✓	-
Resolução institucional	✓	✓	✓
Modelo definido de GC	-	✓	-
Suporte tecnológico	-	✓	✓
Manual de processo	✓	✓	✓
Mapeamento das competências	-	✓	-
Monitoramento	-	✓	-
Prática das ações previstas	-	✓	-

Legenda: ✓: em uso ; - : não sabe informar

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa, que foi realizada em duas etapas, revelando os dados obtidos através das coletas de dados realizadas que refletiram a situação atual das IFES no que se refere à implantação do modelo de gestão por competências. Na primeira etapa, através da aplicação dos

questionários, foi traçado um diagnóstico geral das Instituições Federais de Ensino Superior da Região Nordeste e, posteriormente, na segunda etapa, com a realização das entrevistas, foi visto de modo mais detalhado como é aplicado o modelo de gestão por competências. Através dos dados obtidos, foi possível inferir que, nas instituições estudadas, a aplicação do modelo de gestão por competências ocorre ainda de modo embrionário. As razões que sustentam esse entendimento serão discutidas no próximo capítulo.

5. DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa confirmam conclusões encontradas em estudos anteriores. Neste capítulo, são discutidos os achados, comparando as descobertas com a literatura existente e apresentando o estado atual da implantação da gestão por competências na administração pública, no âmbito das IFES da Região Nordeste do país.

Na primeira etapa deste estudo, foi realizada a aplicação de questionário em que foram obtidas respostas de 23 instituições. A partir da análise dos dados coletados, foi constatado que apenas três dessas instituições aplicavam algum modelo baseado em gestão por competências. Entretanto, foi possível reparar que a quase totalidade das instituições que ainda não praticam modelo de GC tem conhecimento sobre o conceito. Além disso, todos os respondentes alegaram considerar importante a implantação do modelo para sua respectiva organização.

Diante da recomendação legal para a implementação de um modelo de gestão por competências na administração pública federal; considerando os estudos que associam melhor desempenho institucional à aplicação da gestão por competências; e ainda, de acordo com o estudo apresentado por Landfeldt e Odelius (2017), que à época indicava uma perspectiva, por parte das instituições, de avanço nessa área, a quantidade de instituições que relataram adotar práticas relacionadas à gestão por competências foi abaixo do que se esperava. Desse modo, recorrer a uma etapa adicional na pesquisa, através das entrevistas, mostrou-se como alternativa para obtenção de dados mais consistentes.

Após essa constatação, seguiu-se para essa segunda etapa, com a realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores das áreas responsáveis pela

execução do modelo de gestão por competências para investigar como este é aplicado e as experiências de execução por parte das instituições que o adotam.

Entre as três instituições que declararam utilizar um modelo de gestão por competências, apenas uma, de fato, demonstra empregá-lo. Esse fato corrobora com a análise dos autores Tamada e Cunha (2022) que perceberam que embora em algumas organizações a GC vá além do discurso, com algumas práticas já implementadas, ainda não se estabelece totalmente como uma ferramenta gerencial capaz de promover impactos transformadores nas práticas da gestão pública e concretizar estratégias de desenvolvimento tanto para a organização quanto para os servidores. Resultado também semelhante ao encontrado por Araújo, Menezes e Demo (2022) que na fase inicial do seu estudo consultaram o Relatório de Governança e Gestão de Pessoas elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para avaliar o índice de governança de pessoal. Embora as organizações selecionadas para sua pesquisa fossem consideradas estar em estágio avançado na implementação da GC, ao iniciar o contato foi descoberto que, ao contrário das conclusões do relatório, elas não possuíam.

Entre as três instituições entrevistadas, a primeira informou que o modelo de gestão por competências abrange apenas os servidores técnicos-administrativos; a segunda mencionou que pretende incluir futuramente também os servidores da categoria docente; e a terceira instituição citou que os docentes que desempenham função de confiança ou cargo de direção já fazem parte deste processo.

5.1 DESAFIOS

Nesta pesquisa, vários fatores foram identificados como barreiras ou dificuldades para implantação da GC, conforme demonstrado no Gráfico 4, que apresenta o resultado dos questionários, e serão destacados aqui os itens apontados com maior frequência, a saber: quantidade de profissionais insuficiente; dificuldades no mapeamento das competências, falta de preparo técnico dos profissionais envolvidos, cultura organizacional do serviço público; e falta de suporte tecnológico. Em consonância com esses dados estão as conclusões dos estudos de Landfeldt e Odelius (2017), Kriiger *et al.* (2018), Montezano *et al.* (2019), Montezano *et al.* (2019c) e Montezano e Silva (2019).

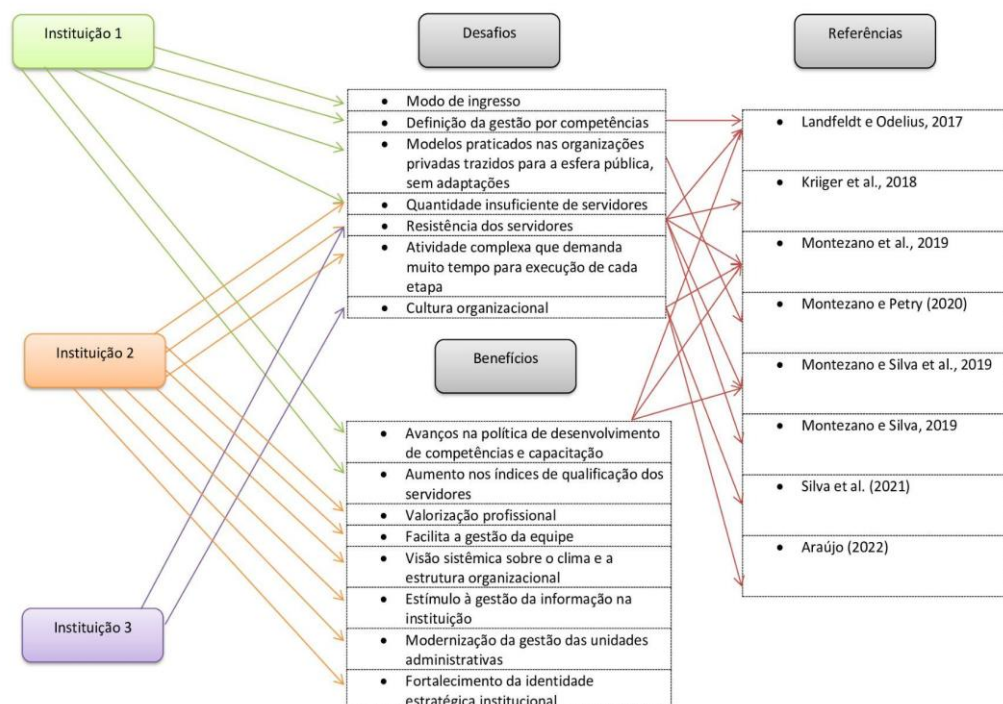
Foram apontados, de forma recorrente, entre as instituições participantes do estudo, que as questões burocráticas inerentes ao serviço público exercem uma

influência significativa na modernização dos modelos de gestão, como também, a resistência dos servidores em adotar novas normas. Esses desafios foram alegados também pelos autores Silva *et al.* (2021) e Araújo, Menezes e Demo (2022), que complementam que o engajamento dos servidores e gestores favorecem o processo de GC, alinhando-se ao achado da Instituição 2.

Nas entrevistas conduzidas neste estudo, todos os respondentes concordaram sobre as dificuldades em definir a sistemática para a execução do modelo de gestão por competências e o planejamento necessário para desenvolver o processo, representando o desafio inicial a construção desse modelo. Características semelhantes são percebidas por Montezano *et al.* (2019b), destacando aspectos metodológicos e conceituais, e falta de suporte organizacional como entraves. Importante destacar que as três instituições relataram sobre a relevância de possuir um servidor, estudante de mestrado na área de gestão por competências, para colaborar na condução dos trabalhos.

Na ilustração abaixo foram relacionados os achados desta pesquisa com os estudos anteriores.

Figura 12 - Conexão entre os achados da pesquisa e a literatura.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Foram listados os principais desafios e benefícios citados pelas instituições entrevistadas. Para os casos de itens que já haviam sido mencionados em estudos anteriores, foi realizada a conexão com os respectivos autores. Observa-se que grande parte dos desafios já eram conhecidos por constarem em outros estudos. Quanto aos benefícios, grande parte está sendo visto pela primeira vez neste estudo, embora possa assemelhar-se aos benefícios já mencionados. Isso se deve possivelmente porque na maioria dos estudos não havia se concretizado a implantação dos modelos, o que não permitia o conhecimento dos benefícios.

5.2 BOAS PRÁTICAS

Espera-se que a aplicação do modelo de GC propicie às instituições benefícios direcionados à gestão estratégica de pessoas, bem como ao alcance de maiores níveis de eficiência nas organizações. No presente estudo, as instituições que manifestaram utilizar a GC, ainda que em estágios iniciais, já apontam mudanças positivas observadas, assim como previsto nos estudos de Montezano e Petry (2020) e Rodrigues, Souza Junior e Almeida (2022).

Os respondentes desta pesquisa, sem exceção, apontaram o apoio da gestão como fator determinante para a implantação da GC, conforme observado por inúmeros autores (Landfeldt e Odelius, 2017; Kriiger *et al.*, 2018; Montezano *et al.*, 2019a; Montezano *et al.*, 2019c; Montezano e Silva, 2019; Araújo, Menezes e Demo, 2022). Afinal, os rumos tomados pela organização irão depender das decisões da administração central.

Após o diagnóstico dos desafios enfrentados pelas instituições para aplicação do modelo de GC, foram elaboradas recomendações para instituições interessadas em adotar o modelo de gestão por competências. Essas ações devem ser desenvolvidas através da Pró-reitoria/Diretoria de gestão de pessoas.

Figura 13 - Recomendações de intervenção.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo foi possível tecer comentários sobre os resultados desta pesquisa, assim como também confrontá-los com o que já existe na literatura por meio de um apanhado da pesquisa e, a partir disso, apresentar os principais desafios e benefícios identificados relacionando-se a produção científica encontrada.

Por fim, foram citadas oferecidas algumas recomendações de intervenção às instituições interessadas na prática da GC. As discussões oferecem orientações práticas para gestores e formuladores de políticas públicas interessados em promover mudanças significativas nas organizações públicas.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou investigar a aplicação das práticas da gestão por competências nas instituições federais de ensino superior, no âmbito da região Nordeste do Brasil. Especificamente, procurou entender o grau de implementação do modelo de GC, identificar os principais desafios enfrentados e fornecer recomendações para melhorar a eficiência do serviço público através da integração das competências organizacionais com os objetivos estratégicos.

A relevância do estudo é percebida a partir da necessidade em atender a legislação vigente. Além disso, também é um fator determinante a literatura revelar que o uso do modelo de gestão por competências proporciona às organizações o gerenciamento estratégico do capital humano de modo mais eficiente, influenciando positivamente nos resultados.

Esta pesquisa foi realizada em duas fases, sendo a primeira a aplicação de questionário com as 30 IFES correspondentes ao universo da pesquisa e, a segunda fase, através da realização de entrevistas com as instituições que afirmaram na primeira fase do estudo utilizar algum modelo de gestão por competências na instituição.

A pesquisa revelou que das 23 instituições respondentes, três realizam práticas voltadas à gestão por competências, e destas, apenas uma possui um modelo de GC implementado. Este resultado destaca uma lacuna significativa entre a teoria, que enfatiza os benefícios da GC, e a prática atual nas instituições federais da região. Além disso, sugere que as IFES ainda enfrentam um nível de imaturidade na implementação da gestão por competências. Por conta disso, não foi possível ampliar as recomendações propostas.

Como servidora de uma instituição federal de ensino superior, ao atuar neste trabalho enquanto pesquisadora foi possível inferir sobre a importância da continuidade da discussão sobre a gestão por competências na esfera pública, de modo que possa provocar a mudança do atual cenário.

Os desafios identificados incluem quantidade insuficiente de profissionais, dificuldade no mapeamento das competências, falta de preparo técnico dos servidores, falta de suporte tecnológico, complexidade na elaboração das competências e resistência à mudança dos servidores. Quanto aos benefícios,

considerando que as instituições vivenciam etapas distintas da GC, é possível observar que a única instituição que possui todas as etapas em execução, que é a instituição 2, é a que também observou mais melhorias nas práticas do órgão.

Os achados deste estudo têm importantes implicações tanto teóricas quanto práticas. Teoricamente, contribuem para a literatura ao fornecer dados empíricos sobre o estado da GC em instituições federais de ensino superior, mostrando que a implantação dos modelos de gestão por competências na administração pública não evoluiu de forma diretamente proporcional aos avanços descritos na literatura sobre a modernização da gestão no serviço público. Na prática, os resultados podem orientar gestores e formuladores de políticas na criação de estratégias mais eficazes para a implementação da GC, visando aumentar a eficiência e eficácia dos serviços públicos.

Este estudo possui algumas limitações. Primeiramente, a amostra foi restrita às Instituições Federais de Ensino Superior na Região Nordeste do Brasil, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras regiões ou tipos de instituições. Além disso, a pesquisa baseou-se em dados autorrelatados, o que pode introduzir vieses de resposta. Futuras pesquisas podem expandir este estudo para outras regiões do Brasil e incluir diferentes tipos de instituições públicas. Igualmente, é importante explorar os fatores específicos que facilitam ou impedem a implementação da GC, bem como desenvolver estudos longitudinais para avaliar o impacto em longo prazo da adoção dessas práticas. A percepção dos servidores públicos com relação à temática e a sua aplicação também é um ponto considerável a ser retratado.

Apesar dos diversos fatores apontados como obstáculos para a adesão pelas instituições a GC, algumas práticas podem ser adotadas para minimizá-los. Com base nos achados, recomenda-se que as instituições interessadas em adotar a GC invistam em capacitação e treinamento, desenvolvam diretrizes claras e façam uso de tecnologias que facilitem a gestão de competências. A criação de um ambiente organizacional que apoie a mudança também é essencial para o sucesso da implementação. Espera-se que estas recomendações sirvam como um guia para as instituições públicas e que os resultados deste estudo continuem a estimular discussões e pesquisas na área a fim de proporcionar melhorias na gestão por competências no setor público.

REFERÊNCIAS

AKAMINE, C. T.; YAMAMOTO, R. K.. **Estudo Dirigido de Estatística Descritiva**. 3. ed. rev. São Paulo: Érica, 2013.

ARAÚJO, M. L.; MENEZES, P. P. M.; DEMO, G. Challenges in implementing competency-based management in the Brazilian public sector: an integrated model. **Sustainability**, v. 14, p. 14755, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su142214755>. Acesso em: 28 jul. 2024.

BARBOZA, T. L.. **Modernidade administrativa e das práticas de gestão de Pessoas: uma proposta de modelo integrado da gestão por competências, da Orientação para aprendizagem e da visão compartilhada em uma instituição federal de ensino**. 129 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP) – Universidade Federal de Campina Grande, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.. **Gestão por competências: modelos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179 -194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 7-14, jan./mar. 2001.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), 1995.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 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.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 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. Brasília, DF, 2006.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº

8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020.** Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

BRAVO, C. B.; et al. Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos enanpads. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v. 27, n. 1, p. 84-103, 2022. ISSN 2179-8834.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BUDDING, T.; JONG, G. de; SMIT, M.. Bridging the gap—analysis of required competencies for management accountants in the public sector. **Public Money & Management**, v. 42, n. 7, p. 565-568, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2068862>. Acesso em: 28 jul. 2024.

CARBONE, P. P.; et al. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

DIAS, T. L.; OLIVEIRA, B. S.; CARNEIRO, T. C. J.; MOURA, R. L.; LIMA, S. S. Project manager competencies associated with the projects' success in the public sector. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 14, n. 2, p. 31-54, maio/ago. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v14i2.23651>. Acesso em: 28 jul. 2024.

DUTRA, J. S.. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FERNANDES, B. H. R.; BITENCOURT, C. C.; COMINI, G. M. Competence management models in leading Brazilian organizations. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 3, p. 458-477, jul./set. 2021. DOI: 10.5902/1983465935598.

FERREIRA, P. I.. **Gestão por competências**. Organização: Andrea Ramal. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FREITAS, P. F. P. de; ODELIUS, C. C.. Competências gerenciais e sua relação com desenho de trabalho de servidores públicos. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 72, n. 4, p. 855-892, out./dez. 2021.

FREITAS, E. C. de; PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

GONÇALVES, L. C. C.; OLIVEIRA, S. A. A.; PACHECO, J. C. A.; SALUME, P. K. Competências requeridas em equipes de projetos ágeis: um estudo de caso em uma Edtech. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 11, n. 3, p. 72-93, set./dez. 2020.

HOA, H. H.; et al. Developing and evaluating the effectiveness of mobile phone-based career intervention for career competencies of Malaysian public managers: protocol for a mixed method study. **Internet Interventions**, v. 22, p. 100349, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.invent.2020.100349>. Acesso em: 28 jul. 2024.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012.

KRIIGER, C. C. P. von; et al. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 69, n. 3, p. 707-740, jul./set. 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. In: **VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD - EnGPR**, Curitiba, PR, Brasil, p. 1-8, 2017.

LEME, R.. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPES, A. V.; et al. Profissionalização da Liderança Pública: Uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. **Gestão & Conexões - Management and Connections Journal**, Vitória (ES), v. 9, n. 1, p. 8-27, jan./abr. 2020.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-21, jul./dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>. Acesso em: 28 jul. 2024.

MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502160699/>. Acesso em: 29 jan. 2024.

MARINHO-ARAÚJO, C. M.; ALMEIDA, L.S. Abordagem de competências, desenvolvimento humano e educação superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, n. esp., p. 1-10, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e32ne212>.

MATIAS-PEREIRA, J.. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J.. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instituições da Rede Federal - Ministério da Educação** (mec.gov.br). Acesso em: 1º ago. 2023.

MONTEZANO, L.. Proposta de modelo de gestão por competências para administração pública. In: **XLIII Encontro da ANPAD**, São Paulo: EnANPAD, 2019.

MONTEZANO, L.; et al. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2766-2792, jan./abr. 2019a. ISSN 1980-5756. DOI: 10.21171/ges.v13i34.2563.

MONTEZANO, L.; et al. Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 280-298, mai./ago. 2019b. Disponível em: http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n2a8. Acesso em: 28 jul. 2024.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 47-66, jul./set. 2020. ISSN 1984-6975 (online).

MONTEZANO, L.; SILVA, B. M. Gestão por competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. **Revista Gest@o.Org**, v. 17, n. 2, p. 184-201, 2019. ISSN 1679-1827. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272019v17n2.p184-201>.

MONTEZANO, L.; et al. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 12, n. 3, p. 21-44, 2019c.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão pública**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441354/>. Acesso em: 29 jan. 2024.

PEDROSA, N.; SILVA, L. F. da. A importância dos soft skills nas descrições das vagas de gerente de projetos de T.I. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 26, n. 1, p. 66-85, jan./abr. 2019.

PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G.; VASCONCELLOS, L. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 11, n. 1, p. 54-73, 2020.

PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**. São Paulo: Rêspel, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

RODRIGUES, F. da C.; SOUZA JUNIOR, C. V. N. de S.; ALMEIDA, A. N. de. Gestão por competências: mapeamento e avaliação na área de segurança universitária. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 1, p. 187-204, jan./abr. 2022.

RUAS, R.. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, C. G. C. da; SANTOS, E. P. dos; CAFFÉ FILHO, H. P. A gestão de pessoas no setor público: uma revisão bibliográfica no cenário brasileiro contemporâneo. **Id on Line: Revista Multidisciplinar de Psicologia**, v. 13, n. 45, p. 642-654, 2019. ISSN 1981-1179. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 28 jul. 2024.

SILVA, P. A.; et al. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 12, n. 2, p. 173-202, maio/ago. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1188>.

SILVA, V. M.; et al. Pesquisa de gestão baseada em competências na web da ciência e bases de dados Scopus: produção científica, colaboração e publicações de impacto. **Publicações**, v. 7, n. 4, p. 1-21, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/publications7040060>. Acesso em: 28 jul. 2024.

SILVA, F. M. da; RUAS, R. L.. Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 83, n. 1, p. 252-278, jan./abr. 2016.

SOUSA, M. G. T. de O.. **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**. 259 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP) – Universidade Federal de Campina Grande, 2018.

SOUZA, R. A. de. **Processos de aprendizagem e desenvolvimento de competência**. São Paulo: Cengage, 2016.

SKORKOVÁ, Z. **Competency models in public sector**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 230, p. 226-234, 2016.

SUDIRMAN, I.; SISWANTO, J.; MONANG, J.; AISHA, A. N. ***Competencies for effective public middle managers***. **Journal of Management Development**, v. 38, n. 5, p. 421-439, 2019. DOI: 10.1108/JMD-12-2018-0369.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 73, n. 3, p. 426-450, jul./set. 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5055>.

APÊNDICE A

Pesquisa para Dissertação de Mestrado

Prezado(a) servidor(a),

Meu nome é Jennifer Guedes de Lira Santos e sou mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento – UFRPE. O questionário a seguir integra uma pesquisa para a dissertação intitulada “A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DA REGIÃO NORDESTE”, que investiga o cenário em relação a implantação da gestão de competências nas instituições federais de ensino superior, no âmbito da região Nordeste, sob a orientação da Profª Dra. Suzana Cândido de Barros Sampaio. A coleta dos dados tem caráter anônimo, portanto, não é preciso se identificar. Sua participação é muito importante! Agradeço sua colaboração e caso tenha interesse em saber os resultados da pesquisa ou para qualquer esclarecimento que considere necessário, você poderá fazer contato através do e-mail: jennifer.santos@ufrpe.br. O tempo médio estimado para preenchimento do formulário é de 5 minutos.

Informações gerais:

1- Qual a sua instituição?

2- Tempo de serviço na instituição:

☐ Menos de 5 anos

☐ Entre 5 e 10 anos

☐ 11 e 15 anos

☐ Entre 16 e 20 anos

☐ Mais de 20 anos

3- Nível de escolaridade:

☐ Fundamental

☐ Médio

☐ Superior

☐ Especialização

- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- 4- Qual a sua função/setor?
- 5- Você é o gestor da área responsável pela implementação da Gestão por competências?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não

Pergunta inicial para direcionar as perguntas subsequentes:

- 1- A sua organização adota algum modelo de gestão por competências?
- ☐ Sim ☐ Não

Em caso de resposta afirmativa para a questão 1:

- 2- Qual o principal motivo da implantação da gestão por competências?
- ☐ Exigência normativa da minha organização.
 - ☐ Recomendação de órgão de controle.
 - ☐ Implantação do modelo estabelecido pelo Decreto nº 5707/2006 (revogado pelo Decreto nº 9.991/2019).
 - ☐ Necessidade definida pela organização em função do conhecimento relativo aos benefícios esperados quanto ao uso do modelo de gestão por competências.
 - ☐ Baseou-se em experiências de outras organizações que adotaram o modelo.
 - ☐ Não sei informar
- 3- Em que ano iniciou a implantação da gestão por competências na sua instituição?
- ☐ Antes de 2006
 - ☐ 2006 a 2010
 - ☐ 2011 a 2015
 - ☐ 2016 a 2020
 - ☐ Após 2020

- ☐ Não sei informar
- 4- Quais as fontes de informações pesquisadas para o desenvolvimento do modelo de gestão por competências?
- ☐ Produções científicas (artigos).
 - ☐ Livros.
 - ☐ Normativos/experiências sobre gestão por competências em outros órgãos.
 - ☐ Experiências em outras organizações (privadas ou economia mista).
 - ☐ Não sei informar.
- 5- Dentre as etapas abaixo, quais foram/são realizadas no modelo de gestão por competências na sua organização?
- ☐ Análise do contexto organizacional.
 - ☐ Identificação de competências organizacionais.
 - ☐ Identificação de competências profissionais.
 - ☐ Identificação de lacunas de competências profissionais.
 - ☐ Divulgação das competências identificadas para os profissionais.
 - ☐ Execução dos planos de desenvolvimento profissionais com base nas lacunas de competências.
 - ☐ Avaliação de desempenho com base em competências profissionais.
 - ☐ Nenhuma das alternativas.
- 6- Quais as informações foram utilizadas para definição das competências profissionais?
- ☐ Planejamento estratégico institucional.
 - ☐ Processos de trabalho.
 - ☐ Normativos com as atribuições dos cargos.
 - ☐ Entrevista com os servidores.
 - ☐ Não sei informar
- 7- A Alta administração/gestão apoiou a implantação do modelo de gestão por competências.
- ☐ Sim
 - ☐ Não

8- Quais os desafios na implantação da gestão por competências:

- ☐ Quantidade de profissionais insuficiente para realização desta demanda.
- ☐ A metodologia adotada não era apropriada à realidade da instituição.
- ☐ Resistência por parte dos servidores a um novo modelo de gestão.
- ☐ Dificuldades no mapeamento das competências.
- ☐ Ausência de diretrizes na legislação para auxiliar o processo.
- ☐ Aspectos inerentes da cultura organizacional do serviço público.
- ☐ Descrença quanto à possibilidade de mudanças.
- ☐ Desconhecimento dos gestores sobre a legislação.
- ☐ Descontinuidade da gestão nas instituições.
- ☐ Complexidade na elaboração das descrições de competências.
- ☐ Falta de suporte tecnológico.
- ☐ Falta de preparo técnico dos profissionais diretamente envolvidos.
- ☐ Não houve barreiras/dificuldades.

9- Caso identifique alguma outra barreira/dificuldade que não consta mencionada na questão anterior, por favor relate abaixo:

10- Quais os benefícios observados na instituição com a implantação da gestão por competências?

- ☐ Melhoria no dimensionamento de pessoal
- ☐ Motivação dos servidores
- ☐ Desenvolvimento de pessoas
- ☐ Melhoria no desempenho individual.
- ☐ Melhoria no desempenho organizacional, contribuindo para o alcance de metas e objetivos organizacionais.
- ☐ Clareza na definição e organização do trabalho.
- ☐ Melhorias na gestão da carreira.
- ☐ Gestão focada em resultados.
- ☐ Direciona esforços para capacitação.
- ☐ Aumento na produtividade.
- ☐ Melhoria nos processos organizacionais.

- ☐ Alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas.
- ☐ Não foram observados benefícios.

11-Caso identifique algum outro benefício que não consta mencionado na questão anterior, por favor relate abaixo:

12-A instituição realiza acompanhamento/monitoramento da política de gestão por competências na instituição?

- ☐ Sim
- ☐ Não

13-Em caso positivo para a questão anterior, de que forma é realizado o acompanhamento/monitoramento da política de gestão por competências?

14- Quais sugestões de melhoria para a efetiva implementação do modelo de gestão por competências na sua instituição?

Espaço reservado para as observações e comentários, caso deseje:

Em caso de resposta negativa para a questão 1:

15- Você conhece o que é um modelo de gestão de pessoas por competências?

- ☐ Sim
- ☐ Não

16-Você considera importante para a instituição a implantação de um modelo de gestão por competências?

- ☐ Sim

() Não

17-Considerando que há recomendações do governo federal para a aplicação da gestão por competência na administração pública, quais barreiras/dificuldades que você identifica para não ter sido implantado até o momento um modelo de gestão de competências na sua instituição?

- () Quantidade de profissionais insuficiente para realização desta demanda.
- () A metodologia adotada não era apropriada à realidade da instituição.
- () Resistência por parte dos servidores a um novo modelo de gestão.
- () Dificuldades no mapeamento das competências.
- () Ausência de diretrizes na legislação para auxiliar no processo.
- () Aspectos inerentes da cultura organizacional do serviço público.
- () Descrença quanto à possibilidade de mudanças.
- () Desconhecimento dos gestores sobre a legislação.
- () Complexidade na elaboração das descrições de competências.
- () Descontinuidade da gestão nas instituições.
- () Falta de suporte tecnológico.
- () Falta de preparo técnico dos profissionais diretamente envolvidos.

18-Caso identifique alguma outra barreira/dificuldade que não consta mencionada na questão anterior, por favor relate abaixo:

19-Espaço reservado para as observações e comentários, caso deseje:

APÊNDICE B

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Pergunta de pesquisa: Como está caracterizada a prática da gestão por competências nas instituições de ensino superior da administração pública federal?

Tópico-guia da entrevista realizada com os gestores que informaram haver a aplicação da gestão por competências na sua instituição:

- Quando foram iniciados os trabalhos sobre gestão por competências?
- Vocês se basearam em alguma fonte ou instituição para saber como iniciar o processo de gestão por competências?
- Qual a etapa que vocês identificam que está ocorrendo atualmente na instituição?
- Foi desenvolvido um modelo próprio de gestão por competências para atender as especificidades do órgão?
- Qual a maior dificuldade enfrentada para implantação da gestão por competências?
- A previsão que consta no planejamento da instituição para efetivação da gestão por competências conseguirá ser cumprido?
- A instituição consegue colocar em práticas todas as etapas previstas no processo?
- Das ações realizadas até o momento para aplicação da gestão por competências, foi possível identificar algum benefício na instituição?

- Você foi o gestor que participou da implantação da gestão por competências?
- Como foi realizado o desenvolvimento do sistema? Como ele funciona nesse suporte a execução da gestão por competências?
- Quando efetivamente foi colocada em prática a gestão por competências na instituição?
- Está sendo possível alcançar a totalidade das unidades/servidores?
- Como é realizado monitoramento/acompanhamento da gestão por competências?