

MÁRCIO MEDEIROS OLIVEIRA

**DIFUSÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO
SUPERIOR NA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL**

**Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração**

João Pessoa – 2011

MÁRCIO MEDEIROS OLIVEIRA

**DIFUSÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO
SUPERIOR NA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL**



Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, linha de pesquisa Organizações e Recursos Humanos, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Anielson Barbosa da Silva,
Doutor.

O48d Oliveira, Márcio Medeiros.
Difusão do sistema de gestão de pessoas por
competências em instituições federais de ensino superior
na região nordeste do Brasil / Márcio Medeiros Oliveira. --
João Pessoa, 2011.
152f.
Orientador: Anielson Barbosa da Silva
Dissertação (Mestrado) – UFPB/PPGA
1. Administração. 2. Competências – sistema de gestão –
pessoas. 3. Gestão estratégica. 4. IFES – gestão de pessoas –
Nordeste.

UFPB/BC

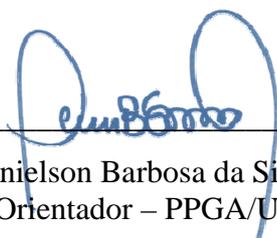
CDU: 65(043)

MÁRCIO MEDEIROS OLIVEIRA

**DIFUSÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO
SUPERIOR NA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL**

Dissertação aprovada em 22 de novembro de 2011

Banca Examinadora



Prof. Anielson Barbosa da Silva, Doutor
Orientador – PPGA/UFPB



Profa. Márcia da Silva Costa, Doutora
Membro interno – PPGA/UFPB



Prof. Fernando de Souza Coelho, Doutor
Membro externo – EACH/USP

Aos meus pais, Márcio Nascimento Oliveira e Iolanda de Medeiros Oliveira,
meu eterno amor e gratidão pela evolução, tanto conceitual como espiritual.

À minha esposa Ludmila Soares Paiva,
razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo, ao nosso glorioso Deus pelo dom da vida, por guiar e abençoar todos os passos durante a trajetória do meu ser.

Ao querido professor, orientador e amigo Anielson Barbosa da Silva pelos ensinamentos, companheirismo, receptividade, acolhimento, incentivo e palavras confortantes no decorrer do curso e dissertação do Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

À banca examinadora, composta pelos professores Fernando de Souza Coelho, da Universidade de São Paulo, e Márcia da Silva Costa, da Universidade Federal da Paraíba, ao acrescentar literaturas e sugerirem melhorias pertinentes no estudo desenvolvido.

À Universidade Federal de Goiás, em especial ao professor Jeblin Antônio Abraão, Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos, e toda sua equipe, por meio do qual me possibilitou a realização e conclusão do curso através da concessão de licença para pós-graduação.

À Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, nas pessoas dos professores Anielson Barbosa da Silva e Rita de Cássia de Faria Pereira, pela gestão exemplar do Mestrado em Administração nos últimos dois anos.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, pelos ensinamentos e sabedoria transmitidos no decorrer do curso.

À servidora da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, Maria Helena Ferreira Cavalcanti, pelo profissionalismo e conduta própria sempre presentes ao atender e auxiliar as demandas pessoais dos discentes do curso.

À Universidade Federal do Ceará, nas pessoas dos servidores Fernando Henrique Monteiro Carvalho, Superintendente de Recursos Humanos, Miriam Gondim Matos, Diretora do Departamento de Desenvolvimento Profissional, e toda sua equipe.

À Universidade Federal de Pernambuco, nas pessoas dos servidores Lenita Almeida Amaral, Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, Eugênio Geovani Caraciolo e Silva, Diretor de Gestão de Pessoas, Silvia Marise Araújo Lopes, Coordenadora de Capacitação e Qualificação, e toda sua equipe.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte, nas pessoas das servidoras Miriam Dantas dos Santos, Pró-Reitora de Recursos Humanos, Ângela Lobo Costa, Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, e toda sua equipe.

Aos colegas da turma 35 do Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, que favoreceram o meu crescimento pessoal.

À minha amada esposa, Ludmila Soares Paiva, pelos momentos difíceis, apoiando e confortando minha eterna inquietação pelo conhecimento, além do seu amor incomensurável demonstrado durante essa caminhada.

Aos meus estimados pais, Márcio Nascimento Oliveira e Iolanda de Medeiros Oliveira, pela educação, carinho e motivação exemplares ao longo desses anos.

Enfim, a todas as pessoas que participaram/contribuíram, diretamente ou indiretamente, no estudo desenvolvido.

“A estrada da vida é uma reta marcada de encruzilhadas.
Caminhos certos e errados, encontros e desencontros do começo ao fim.
Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”

Cora Coralina

RESUMO

OLIVEIRA, M. M. **Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em Instituições Federais de Ensino Superior na região nordeste do Brasil.** 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

O governo federal instituiu uma série de dispositivos legais normatizando o desenvolvimento profissional, com o intuito de aperfeiçoar o seu quadro de servidores. Dessa forma, introduziu o Decreto nº 5.707/06 que regulamentou a implantação de políticas para o desenvolvimento da administração pública federal. Especificamente no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), um arcabouço legal foi regulamentado para orientar a gestão de pessoas que culminou na necessidade de implantação de uma política para o desenvolvimento da carreira dos servidores. Baseado nesse contexto, o objetivo principal deste estudo residiu em analisar a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em algumas IFES da região nordeste do Brasil. O referencial teórico abordou a evolução histórica e o contexto legal da gestão de pessoas nas organizações públicas, a gestão de pessoas por competências e uma proposta teórica do sistema de gestão por competências nas IFES. O estudo, de natureza exploratória e qualitativa, utilizou o método de estudo de casos múltiplos. Tal estudo foi realizado em três IFES localizadas no nordeste brasileiro. Os dados foram coletados por meio da análise de documentos institucionais, realização de grupos focais com servidores e entrevistas com gestores. A análise destes dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, além da análise documental. Os resultados permitiram analisar a difusão do sistema de gestão por competências em cada IFES para, em seguida, avaliar o nível de difusão nas três IFES de forma integrada. Os resultados do estudo revelaram: (a) a mobilização de ações institucionais que possibilitaram meios sustentáveis para a implantação futura de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC); (b) a gestão de pessoas agregou valor, prioritariamente, aos servidores e somente depois, à própria instituição, entretanto, a sociedade consistia em um ponto pouco claro ou não incorporado pelos profissionais do recursos humanos dentro da IFES; (c) a gestão de pessoas não foi balizada por um sistema de gestão por competências e o nível dos esforços preliminares desencadeados para a difusão do SGPC encontrava-se incipiente, ou seja, em uma etapa anterior ao mapeamento das competências. O estudo permitiu um “novo olhar” sobre as dimensões do SGPC e, conseqüentemente, possibilitou configurá-las de uma maneira diferente ao que foi proposto inicialmente.

Palavras-chave: Competências; Gestão estratégica de pessoas; Gestão por competências; Instituição Federal de Ensino Superior; Setor público brasileiro.

ABSTRACT

OLIVEIRA, M. M. **Diffusion of the system of people management by competencies in Federal Institutions of Higher Education in northeastern Brazil.** 152 f. Dissertation (Master Degree in Business Administration) – Post-Graduate Program in Business Administration, Federal University of Paraíba, João Pessoa, 2011.

The federal government instituted a series of legal provisions normalizing professional development, in order to improve its framework for servers. Thus, introduced Decree n° 5.707/06, which regulated the implementation of policies for the development of federal public administration. Specifically in the context of Federal Institutions of Higher Education (FISHE), a regulated legal framework was to guide the management of persons which culminated in the need to implement a policy for the career development of servers. Based on this context, the main objective of this study was to analyze the diffusion of the system of personnel management by competencies in some FISHE of northeastern Brazil. The theoretical approached the historical evolution and legal context of people management in public organizations, the management of people competencies and a theoretical proposal of the system of personnel management by competencies in FISHE. The study, exploratory and qualitative, used the method of multiple cases study. This study was conducted in three FISHE located in northeast Brazil. Data were collected through the analysis of institutional documents, realization of a focus group with servers and interviews with managers. Data analysis of focus group and interviews were performed by means of content analysis, besides documentary analysis. The results allowed to analyze the diffusion of competency management system in each FISHE and then the level of diffusion in three FISHE together. The study results revealed: (a) the mobilization of institutional actions that enabled sustainable means for future installation of system of personnel management by competencies (SPMC); (b) the management of people added, in first place, value servers and only then, the institution itself, however, the society consisted of a point unclear or non incorporated by human resources professionals within the FISHE, (c) people management was not biased by a competency management system and level of preliminary efforts to spread the SPMC was incipient, ie, was in a step that precedes the mapping of competencies. The study provided a “new look” on the dimensions of the SPMC, and thus enabled to set them in a different way to what was originally proposed.

Keywords: Competencies, Strategic management of people, Competence management, Federal Institution of Higher Education, Public sector in Brazil.

LISTA DE ABREVIATURAS

ANPAD	- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	- Constituição Federal
CGU	- Controladoria Geral da União
CHA	- Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CIS	- Comissão Interna de Supervisão
CLAD	- Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento
CPPTA	- Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo
DASP	- Departamento Administrativo do Serviço Público
EC	- Emenda Constitucional
EnANPAD	- Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ENAP	- Escola Nacional de Administração Pública
EnAPG	- Encontro de Administração Pública e Governança
IES	- Instituições de Ensino Superior
IFES	- Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	- Ministério da Educação
MPOG	- Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
NAC	- Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências
OCDE	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAI	- Plano de Ação Institucional
PCCTAE	- Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDCTAE	- Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	- Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI	- Planejamento Estratégico Institucional
PNDP	- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPCGI	- Programa de Pós-Graduação Multidisciplinar em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação
PPGA	- Programa de Pós-Graduação em Administração
PRH	- Pró-Reitoria de Recursos Humanos
PROGEPE	- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
PUCRCE	- Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos

QRSTA	- Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos
RH	- Recursos Humanos
RJU	- Regime Jurídico Único
SGPC	- Sistema de Gestão de Pessoas por Competências
SIAPE	- Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SINAES	- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPEC	- Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SRH	- Superintendência de Recursos Humanos
TAE	- Técnico-Administrativo em Educação
TCU	- Tribunal de Contas da União
UFC	- Universidade Federal do Ceará
UFERSA	- Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFG	- Universidade Federal de Goiás
UFPB	- Universidade Federal da Paraíba
UFPE	- Universidade Federal de Pernambuco
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
UFRN	- Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRRJ	- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFSC	- Universidade Federal de Santa Catarina
UFV	- Universidade Federal de Viçosa
VBR	- Visão Baseada em Recursos

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	- Campo de estudos das competências inserido na abrangência do campo das ciências, com a consequente delimitação e aproximação do objeto de estudo	21
Figura 02	- Evolução histórica da gestão de pessoas em organizações públicas federais do Brasil e o período compreendido entre os dispositivos legais	27
Figura 03	- Interligação dos dispositivos legais, que interferem na carreira dos TAEs das IFES, ao PDI e ao PDCTAE	32
Figura 04	- Articulação entre os dispositivos legais e os documentos institucionais que interferem na carreira dos TAEs das IFES	33
Figura 05	- Evolução histórica e contextualização legal da carreira dos TAEs das IFES	35
Figura 06	- Acadêmicos relevantes por escolas de competências no período entre 1970 a 2000 e a decorrente união entre as escolas após 1990	37
Figura 07	- Origem de relevantes acadêmicos por escolas de competências durante o período de 1990 a 2010	38
Figura 08	- Competências de um indivíduo como combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes	39
Figura 09	- Evolução e crescimento conceitual sobre modelos de administração de recursos humanos nas organizações	43
Figura 10	- Papéis da administração de recursos humanos em organizações competitivas	44
Figura 11	- Elos, contendo os subsistemas de recursos humanos e a legislação, unificados/“costurados” pela linha acadêmica/legislativa para sustentar/normatizar o conceito de “competência” e consolidar o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC)	50
Figura 12	- Síntese do fluxo de valorização do servidor público brasileiro com foco no contexto específico das IFES, ao longo dos anos, por meio da legislação	53
Figura 13	- Comparação entre o “paradigma real e pretendido” ao alinhar os “dispositivos legais” em uma “realidade vivenciada”	58
Figura 14	- Proposta de modelo estratégico teórico concernente a um SGPC para o contexto das IFES brasileiras	67
Figura 15	- Etapas de montagem dos protocolos de entrevista e do grupo focal por IFES investigada e os passos para realizar a análise de conteúdo e documental do estudo no método científico de casos múltiplos	79
Figura 16	- Um novo “olhar” sobre os elementos que compõem a difusão de um SGPC nas IFES estudadas	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	- Comparação entre o PUCRCE e o PCCTAE no que alude às conquistas e à existência de atos/fatos legais trabalhistas benéficos ao serviço público federal e/ou à carreira dos TAEs das IFES	35
Quadro 02	- Caracterização dos termos “ <i>competency</i> ” e “ <i>competence</i> ”	39
Quadro 03	- Aspectos e suas definições, relacionados por acadêmicos, na tentativa de homogeneizar o conceito da palavra “competência”	40
Quadro 04	- Origem dos trabalhos acadêmicos, com respectivos autores e anos de publicação, sobre a discussão envolvendo as “competências” e suas instâncias de investigação no cenário específico das IFES brasileiras .	56
Quadro 05	- Evidências críticas observadas na “realidade vivenciada” dentro do ambiente específico de gestão de pessoas das IFES brasileiras, através de dispositivos legais e outras fontes, e as aproximações teóricas e legais junto ao conceito do SGPC e seus subsistemas	60
Quadro 06	- Dimensões de análise originadas no SGPC com as respectivas categorias analíticas, emparelhadas junto às perspectivas do modelo estratégico teórico proposto	68
Quadro 07	- Identificação dos participantes caracterizados como sujeitos da pesquisa por IFES investigada	73
Quadro 08	- Dimensões de análise originadas no SGPC com as respectivas categorias analíticas balizadoras dos itens componentes do instrumento de coleta de dados	76
Quadro 09	- Categorias do SGPC presentes na análise das IFES estudadas	112
Quadro 10	- Especificidades do SGPC nas IFES estudadas e os seus significados por dimensões de análise	120

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização do tema	15
1.2 Objetivos do estudo	19
<i>1.2.1 Objetivo geral</i>	19
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	19
1.3 Justificativa e relevância do estudo	20
1.4 Estrutura do trabalho	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 Gestão de pessoas nas organizações públicas: evolução histórica e contextualização legal	26
<i>2.1.1 Gestão de pessoas nas IFES: evolução histórica e contextualização legal da carreira Técnico-Administrativa em Educação</i>	32
2.2 Gestão de pessoas por competências	36
<i>2.2.1 Aproximação da gestão de pessoas à gestão por competências no contexto das IFES: dispositivos legais</i>	51
<i>2.2.2 Estudos sobre a gestão de pessoas por competências nas IFES</i>	54
<i>2.2.3 Análise de evidências críticas na legislação e outras fontes sob a perspectiva da gestão por competências nas IFES</i>	58
2.3 Reflexões finais: proposta de um SGPC para o contexto das IFES brasileiras	64
3 METODOLOGIA	70
3.1 Delineamento da pesquisa	71
3.2 Contexto e sujeitos da pesquisa	72
3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de material empírico	75
<i>3.3.1 Tratamento e análise dos dados</i>	78
4 ANÁLISE DA DIFUSÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM CADA IFES ESTUDADA	81
4.1 Análise da difusão do sistema de gestão de pessoas por competências na UFC	81
<i>4.1.1 Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional</i> ...	82
<i>4.1.2 Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade</i>	83
<i>4.1.3 Práticas de gestão de pessoas por competências na UFC</i>	85
4.2 Análise da difusão do sistema de gestão de pessoas por competências na UFPE	91

4.2.1	<i>Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional ..</i>	92
4.2.2	<i>Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade</i>	96
4.2.3	<i>Práticas de gestão de pessoas por competências na UFPE</i>	98
4.3	Análise da difusão do sistema de gestão de pessoas por competências na UFRN	101
4.3.1	<i>Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional ..</i>	102
4.3.2	<i>Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade</i>	106
4.3.3	<i>Práticas de gestão de pessoas por competências na UFRN</i>	108
5	ANÁLISE DA DIFUSÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NAS IFES ESTUDADAS	112
5.1	Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional	113
5.2	Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade	114
5.3	Práticas de gestão de pessoas por competências	116
5.4	Dificuldades enfrentadas pelas IFES na difusão do sistema de gestão de pessoas por competências	117
6	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	120
6.1	Limitações da pesquisa	123
6.2	Recomendações para estudos futuros	124
	REFERÊNCIAS	125
	APÊNDICES	134
	APÊNDICE A - Carta-convite às IFES para participação em pesquisa	135
	APÊNDICE B - Solicitação às IFES de autorização para a realização da pesquisa	137
	APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido às IFES	141
	APÊNDICE D - Dinâmica no procedimento de coleta de dados: grupo focal	144
	APÊNDICE E - Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista com gestores em exercício na área de recursos humanos das IFES	146
	APÊNDICE F - Instrumento de coleta de dados: roteiro de grupo focal com servidores TAEs em exercício na área de recursos humanos das IFES	149

1 INTRODUÇÃO

Ao iniciar um estudo científico, faz-se necessário ressaltar os aspectos primordiais que envolvem o trabalho de investigação. Diante disso, tais aspectos são expressos neste capítulo introdutório para proporcionar ao leitor uma visão global do objeto estudado.

A princípio, tal objeto consiste na análise das mudanças ocorridas no setor público, proporcionadas por reformas recentes que envolvem, dentre outros casos, a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências, em algumas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) situadas na região nordeste do Brasil.

Dessa forma, o assunto decorre com o seguinte ordenamento, a saber: contextualização do tema, objetivos, justificativa e relevância do estudo, e estrutura do trabalho. No final do capítulo, apresenta-se a “estrutura” na qual são descritos os capítulos que compõem o trabalho.

Definidos os objetivos, discute-se a justificativa do estudo explicando sua contribuição teórica para a ciência da administração; prática, para as Instituições Federais de Ensino Superior e servidores componentes dos seus quadros; e social, para os contribuintes receptores dos serviços públicos.

Logo, o tema do estudo é contextualizado sob o aspecto da gestão de pessoas por competências em organizações do setor público, procurando focalizar as IFES.

1.1 Contextualização do tema

A princípio, a gestão de pessoas em organizações públicas foi entendida como a maneira de gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, por meio de uma lógica de modelo de departamento de pessoal. Ou seja, a orientação desse comportamento no trabalho esteve atrelada à rigidez cartorial imposta pela legislação federal, apoiada em regras e normas que descaracterizaram as pessoas e consideraram-nas seres desprovidos de capacidade e iniciativa próprias no desenvolvimento de suas atividades profissionais.

O serviço público brasileiro era, então, orientado pelo princípio da isonomia, refletindo no direcionamento das políticas de gestão de pessoas. Mas entendia-se que era perfeitamente possível a introdução de um modelo de gestão de pessoas orientado para o desenvolvimento de talentos e por uma ótica meritocrática alinhada à missão da instituição, sem infringir os princípios da administração pública brasileira.

Desse modo, a gestão pública brasileira introduzida a partir do período imperial, so-

freu, no decorrer dos anos, reformas e alterações na maneira de se conduzir a política de pessoal. Pode-se inferir que os servidores públicos e o sistema de gestão de pessoas passaram, e continuam passando, por uma lógica de valorização. Esta se dá apoiada em modificações na legislação sobre pessoal no âmbito da esfera federal e repercute nas pessoas componentes dos quadros organizacionais das instituições públicas.

No passado, o servidor público federal que compunha os quadros das instituições por meio do apadrinhamento político passou a conviver com reestruturações no sistema de gestão de pessoal, preconizadas pela legislação, que instituíram uma carreira meritocrática balizada em processos e procedimentos burocráticos.

Em dias recentes, presenciou-se a evolução legal do antigo contexto para outro caracterizado pelo gerencialismo nas atividades públicas, que reconhece o potencial humano e proporciona condições para o seu desenvolvimento. Assim, a conquista de um perfil de pessoas por “mérito” é aproximada e emparelhada a uma por “competências”, nos quadros da gestão pública federal.

No debate acadêmico sobre a gestão de pessoas, o termo “competências” integrou a agenda de pesquisas nos últimos anos, inclusive, dentro do setor público. Como exemplo, cita-se a discussão¹ sobre o início da “gestão por competências” mediante a introdução da “Nova Gestão Pública”, no Reino Unido; e do “Governo Empreendedor”, nos Estados Unidos, durante a década de 1980. Desse modo, percebe-se que o setor público, em alguns países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), considerados economicamente desenvolvidos – como é o caso, principalmente, da Alemanha, Austrália, Bélgica, Finlândia, Holanda, Noruega, Nova Zelândia, Suécia; do Canadá, Japão, Reino Unido, e dos Estados Unidos –, foi objeto de grandes reformas, principalmente, com a difusão da “gestão por competências”, pela qual a burocracia tradicional foi transformada em gestão moderna e flexível².

Ademais, é perceptível o contínuo trabalho da academia para contribuir na evolução do conceito de “competências”, uma vez que são várias as definições e dimensões conceituais propostas. Contudo, sabe-se que o conceito emergiu principalmente da intensa evolução tecnológica e do cenário de globalização que envolvem as organizações desde o ano de 1990, promovendo, conseqüentemente, a reestruturação dos postos de trabalho e os pré-requisitos para ocupá-los.

Por outro lado, é notória a recente difusão da “gestão por competências” em organiza-

¹ Baseada em Hondeghem, Horton e Scheepers (2006).

² Longo (2007).

ções públicas brasileiras. Na comunidade gerencial do setor público, o debate acentuou-se, sobretudo nos últimos 05 anos, em órgãos da administração pública federal. Os resultados de alguns debates, inicialmente alavancados pela Escola Nacional de Administração Pública, ressoaram por meio de publicações³ provenientes de mesas-redondas de pesquisa-ação, que objetivaram essencialmente orientar a implantação da “gestão por competências” em organismos da administração pública federal. Contudo, essa discussão foi iniciada, prioritariamente, em um âmbito local dentre os organismos situados na capital federal brasileira, carecendo, portanto, de um debate maior e regionalizado com os demais órgãos, componentes da administração pública federal, geograficamente situados na periferia do país.

A gestão de pessoas nas instituições públicas brasileiras passa por transformações, demandando um processo de inovação tecnológica, de redefinição do papel do servidor público, de sua profissionalização e de publicação de marcos regulatórios que suscitem uma perspectiva de atuação mais estratégica e integrada de gestão.

Portanto, dois desafios significativos surgem na gestão de pessoas do serviço público: (a) a idealização e implantação de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e (b) o alinhamento das metas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Para tal, a partir do ano de 1995 – simultaneamente à publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado –, a área de Recursos Humanos (RH) da administração pública federal iniciou um processo de considerável atenção e valorização apoiado em capacitação, qualificação e profissionalização dos servidores públicos que compõem o quadro de pessoal. Como consequência dessa modernização, introduziu-se todo um aparato legal para contextualizar e caracterizar uma “administração pública gerencial”, por meio de sua sobreposição ao contexto legal pré-existente de “administração pública burocrática”.

De fato, o Governo Federal, com o intuito de aperfeiçoar o seu quadro de servidores, instituiu uma série de dispositivos legais normatizando o desenvolvimento profissional. Dessa forma, introduziu, especificamente em 2006 – sinalizando para os interessados na profissionalização do quadro funcional da gestão pública –, o Decreto nº 5.707/06, que versava sobre a implantação de políticas e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal. Tal decreto foi denominado de Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, implementado no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

³ Cita-se: Pires *et al* (2005) e Carvalho *et al* (2009).

Especificamente no contexto das IFES, o Governo Federal disponibilizou um arcabouço legal, orientando e desenvolvendo a gestão universitária. Inicialmente, em 2004, introduziu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior no Brasil, através da Lei nº 10.861/04. Dentre as várias obrigações ligadas à avaliação das instituições, essa lei tornou regra a sistematização de um Plano de Desenvolvimento Institucional, ressaltando sua respectiva missão e políticas institucionais, como, por exemplo, a de pessoal, em que se descrevem as carreiras de servidores pertencentes às IFES, seu aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional.

Em seguida, no ano de 2005, o governo reestruturou e instituiu um novo plano aos servidores da carreira de Técnico-Administrativo em Educação, por meio da Lei nº 11.091/05, a qual delibera sobre um ambiente propício para se instituir a gestão de pessoas por competências nas IFES. Com efeito, a referida lei destaca, resumidamente, que: (a) a gestão dos cargos deverá vincular-se ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; (b) o desenvolvimento do servidor, por sua vez, deverá vincular-se aos objetivos institucionais; (c) o desenvolvimento profissional será alcançado por meio de programas de capacitação, incluída a educação formal; e (d) a avaliação de desempenho funcional dos servidores deverá ser realizada por critérios objetivos decorrentes das metas institucionais.

No ano de 2006, dois decretos federais foram estabelecidos: o de nº 5.824/06 – normatiza procedimentos para concessão do Incentivo à Qualificação, disponibilizando os percentuais para concessão desse direito –, e o de nº 5.825/06 – estabelece diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Ou seja, tais decretos se encontram em estreita relação, diretamente, com a Lei nº 11.091/05 e, indiretamente, com a Lei nº 10.861/04, quando mencionam a política de pessoal contida no Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFES, bem como ratificam o Decreto nº 5.707/06, em seu esforço pela implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal nos órgãos da administração pública federal.

Após introduzir todo esse contexto, faz-se necessária uma explanação breve a respeito da problemática do estudo, com o propósito de aproximar o leitor dos objetivos trabalhados na pesquisa.

Logo, observa-se que existe uma problemática envolvida no choque entre a legalidade de um “sistema de gestão por competências”, conforme preconizado pela legislação federal, e a realidade presenciada nas IFES por gestores e servidores da área de recursos humanos. As

principais dificuldades consistem em, por um lado, atender ao que o legislador dispõe e, por outro, em receber orientações, uma vez que estas são, até o momento, insuficientes ou intransponíveis no que concerne ao “como fazer” ou “proceder”. Ademais, existem as incompatibilidades de caráter reducionista que a legislação assume ao descrever o conceito e as implicações de uma “gestão por competências”; também esse marco legal não consolida um alinhamento conforme a cultura local e a realidade vivenciada cotidianamente pelas IFES.

A discussão sobre a orientação da implantação de um sistema de gestão por competências também é considerada uma problemática, pois – como retratado em linhas anteriores –, inicialmente, foi realizada e priorizada entre as instituições públicas localizadas em Brasília, carecendo, portanto, de um envolvimento e debate, em um contexto regionalizado, com outras instituições públicas federais situadas nas demais partes do país.

A necessidade de um estudo revelador sobre a situação em que se encontra a difusão da gestão por competências nas IFES e proposições prováveis de “como minimizar” a lacuna entre “realidade *versus* legalidade” é eminente. Dessa maneira, mediante o contexto e a problemática expostos, além da motivação relativa aos questionamentos resultantes de outras investigações exploratórias envolvendo o contexto do setor público federal, no ambiente específico das IFES, é que se manifesta a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a difusão do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) em algumas IFES da região nordeste do Brasil?

1.2 Objetivos do estudo

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em algumas IFES da região nordeste do Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

- caracterizar as dimensões do sistema de gestão de pessoas por competências em cada IFES estudada;
- identificar o nível de difusão do sistema de gestão de pessoas por competências nas IFES estudadas;

- identificar as dificuldades da implantação da gestão por competências nas IFES analisadas;
- estabelecer significados por dimensões analisadas nas IFES pesquisadas.

1.3 Justificativa e relevância do estudo

A partir do alinhamento da questão da pesquisa com os objetivos apresentados, e diante do contexto descrito, percebe-se a relevância teórico-empírica do proponente estudo.

O cenário explorado na contextualização é rico em detalhes, contendo marcos regulatórios recentes na política de gestão e de desenvolvimento de pessoal dentro dos quadros do serviço público federal, sobretudo no ambiente específico da IFES. No entanto, não se sabe como as diretrizes governamentais para a implantação/implementação de um “sistema de gestão de pessoas por competências” adaptam-se à realidade do setor público brasileiro.

Assim, a relevância empírica se dá pela importância do estudo de um tema dessa magnitude e que potencializa-se ao envolver as IFES, uma vez que a complexidade inerente a tais organizações é proporcional à de outras do mesmo segmento educacional. Isto devido à inserção de um arcabouço legal regulamentador da atividade agravando-se sobremaneira por normatizações e diretrizes político-governamentais norteadoras de procedimentos e processos de gestão.

Por outro lado, o conceito do termo “competência” continua em discussão dentro da academia, gerando a cada momento discernimentos e novas compreensões entre as competências organizacionais, coletivas ou individuais.

Ao analisar o esquema da figura 01, verifica-se que, na abrangência do campo das ciências, encontram-se campos inexplorados e explorados. Neste, percebeu-se, no decurso do levantamento bibliográfico – realizado em livros, artigos de periódicos científicos publicados em bases nacionais⁴ e internacionais⁵ de pesquisa, anais de eventos nacionais e internacionais⁶ e dissertações⁷, que os trabalhos sobre “competências” são densamente explorados com foco nas ciências da educação, psicologia, enfermagem e administração. Na sobreposição entre

⁴ Cita-se: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

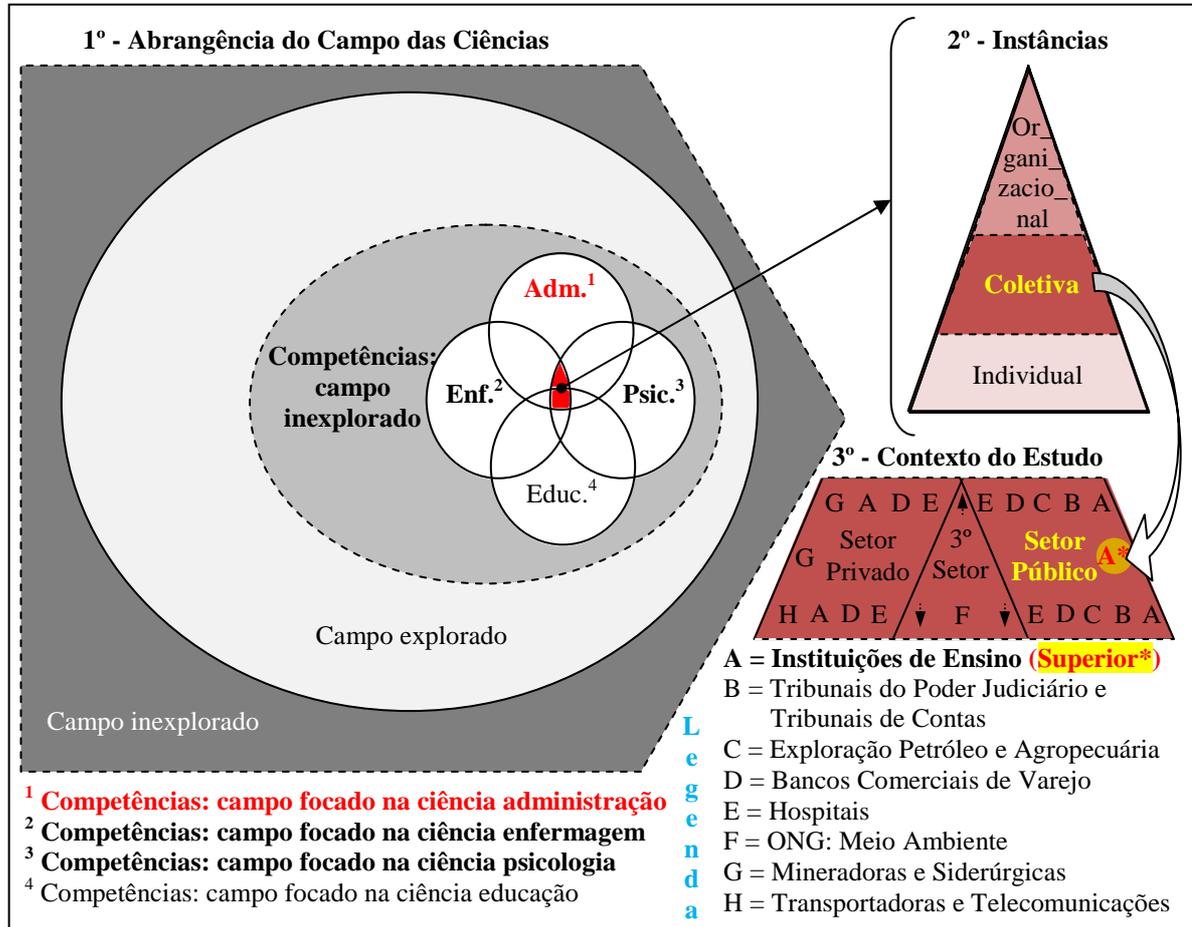
⁵ Cita-se: *SAGE Journals Online, Emerald Group Publishing, Wiley Online Library, Science Direct* (Elsevier).

⁶ Cita-se: ANPAD, Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária na América do Sul, Congresso Internacional do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD).

⁷ Cita-se: Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Portal Domínio Público.

essas ciências, encontram-se trabalhos que distinguem as competências por instâncias de investigação denominadas: organizacional, coletiva ou individual (Figura 01).

Figura 01: Campo de estudos das competências inserido na abrangência do campo das ciências, com a consequente delimitação e aproximação do objeto de estudo.



Fonte: Elaboração própria baseada em levantamento bibliográfico (2011).

Evidentemente, para efeito dessa investigação, o estudo teve o foco na ciência administrativa e adentrou na instância pertinente às competências coletivas e seus vínculos com as competências organizacionais, pois foi considerada pouco explorada dentre os trabalhos averiguados no levantamento bibliográfico, principalmente no contexto do setor público brasileiro e, especialmente, no ambiente das IFES.

No entanto, o esquema da figura 01 não visou traduzir, na essência, como objeto de estudo, os limites atinentes a cada campo da ciência e muito menos às instâncias de competências; nem determinar as instâncias onde cada organização investigada se insere, como objeto de estudo. Essa figura objetiva apenas ilustrar as organizações mais recorrentes no levantamento bibliográfico, permitindo citá-las de acordo com o setor econômico – público, privado ou 3º setor. Tenta, também, aproximá-las de uma instância de competência

investigada, uma vez que tais instâncias – como mencionado – não possuem uma “fronteira” conceitual bem delimitada pelos acadêmicos. Como a inserção dessas organizações de forma correta nas instâncias mencionadas é considerada complexa, o esquema é apenas uma tentativa de aproximação entre instâncias e organizações, conforme interpretação durante o levantamento realizado.

Apesar do intenso debate promovido pelos estudiosos europeus, canadenses, australianos, norte-americanos, entre outros, sobre a implantação, implementação e difusão de um sistema de gestão por competências nos setores privado e público, no Brasil, os estudos prevalecem no setor privado. Existem, trabalhos relacionados ao setor público, no entanto estes se apresentam em menor quantitativo.

Estudos envolvendo a gestão por competências nas IFES são quase inexistentes. Ao todo se identifica menos de uma dezena de investigações publicadas em artigos e dissertações, vinculadas ao corpo acadêmico da ciência administrativa entre 2007 a 2011. Teses não existem, até o momento. As poucas investigações existentes nas IFES foram concentradas, especialmente, na instância de competência “individual/gerencial”.

Dessa forma, a relevância teórica surgiu quando se constatou a carência de estudos cujo enfoque se desse na perspectiva da difusão de um sistema de gestão de pessoas por competências no setor público brasileiro, envolto por especificidades concernentes às competências coletivas/organizacionais nas IFES.

Além disso, e especificamente por dois estudos brasileiros publicados – comentados nos próximos parágrafos – que se justificam os motivos da busca de um maior entendimento sobre o tema, o contexto, a questão da pesquisa e seus objetivos.

No primeiro estudo, Munck e Munck (2008) discutem as repercussões de um modelo de gestão de competências implantado há dez anos em uma empresa de telecomunicações que segue a legislação de empresa pública. Foi a primeira empresa a utilizar o modelo proposto por Dutra (2004). As evidências demonstraram que o modelo apresentou problemas operacionais, de compreensão de conceitos, de estruturação, de gestão e de descumprimento de premissas. É interessante enfatizar que, ao final do estudo, os autores questionam a “aderência” do modelo de gestão por competências ao contexto de uma empresa pública.

O segundo estudo elucida a análise da implantação do sistema de gestão por competências em uma IFES localizada na região Centro-Oeste, investigado por Oliveira, Silva e Cavalcante (2011). Os resultados evidenciaram uma lacuna existente entre a legislação que enfoca o modelo de gestão por competências e a prática vivida na gestão de pessoas da universidade; além do que se convivia com uma contradição proporcionada, até aquele

momento do levantamento, pela ausência de uma “aderência” do sistema de gestão de pessoas preconizado pela legislação.

Ao final, vários questionamentos emergiram dos resultados trabalhados por Oliveira, Silva e Cavalcante (2011). Consequentemente, um deles foi considerado na elaboração da questão de pesquisa desse estudo: “Como está a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências nas demais IFES?” (OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011, p. 16).

Entre as contribuições teóricas relevantes para a presente pesquisa, destaca-se o entendimento sobre a difusão de um sistema de gestão por competências dentro do complexo ambiente de uma instituição de ensino superior e seu relacionamento com os profissionais da área de recursos humanos. Essas instituições, de uma maneira abrangente, necessitam de contribuições desse porte para operacionalizar melhor os seus processos internos, uma vez que possuem profissionais qualificados em seus quadros e, como tal, eles podem proporcionar um aperfeiçoamento contínuo das práticas adotadas nas rotinas diárias.

Do mesmo modo, a contribuição prática imediata se deu no intuito de facilitar a compreensão de gestores e servidores de várias IFES espalhadas pelo território brasileiro no que diz respeito à gestão de pessoas por competências e sua difusão. Muito além, permitiu uma análise crítica sobre a instituição da qual eles fazem parte: se está preparada ou não para inserir um sistema efetivo e condizente com a realidade vivenciada; e se há ou não a necessidade de estudos para fundamentar uma implantação segura e treinamentos preliminares para nivelar os conhecimentos do corpo técnico da área de recursos humanos da instituição. Orientar e amenizar a ansiedade gerada pela lacuna proporcionada entre a legislação e a realidade de difusão do referido sistema consistiu noutra contribuição para os profissionais ligados à área de recursos humanos das IFES.

A contribuição para a comunidade universitária e para sociedade resultou em ajudar os servidores pertencentes aos quadros das IFES a evoluírem e contribuírem para uma cidade, um estado, um país e um mundo melhor, à medida que desempenharem o seu papel com afinco, dedicação e presteza. Esse sonho se concretiza quando se garante à atividade fim da instituição – o ensino, a pesquisa e a extensão – um suporte de qualidade e de alto nível da atividade meio – recursos humanos, por exemplo –, com a reversão imediata em benefícios através de ótimos serviços prestados ao cidadão contribuinte de impostos.

Todas as descrições, ressaltadas nos parágrafos anteriores, traduzem o estado da arte nos processos envolvendo a gestão de pessoas presenciada e vivida recentemente por alguns profissionais das IFES, principalmente, no que diz respeito ao modelo de gestão de pessoas por competências a ser inserido no contexto organizacional. Foi com esse desafio enfrentado

pelas IFES que se reafirmou a motivação, na perspectiva de consolidar um trabalho relevante para tais instituições, bem como para os seus representantes e gestores.

Enfim, contribuir para o estoque de conhecimentos na ciência da administração sobre a gestão por competências, além de ampliar as discussões e reflexões do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências (NAC), do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, foram também outros motivos justos.

1.4 Estrutura do trabalho

Adentrando a estruturação do presente trabalho, nota-se que ele foi organizado em capítulos, os quais estão descritos nas próximas linhas.

O primeiro capítulo é constituído pela discussão introdutória sobre o estudo, destacando o contexto do tema; a questão da pesquisa; os objetivos – geral e específicos –; e a justificativa do estudo.

Já o segundo capítulo aborda a fundamentação teórica, focalizando a gestão de pessoas nas organizações públicas e nas IFES dentro de um contexto histórico e legal; a gestão de pessoas por competências; os dispositivos legais que propiciam a aproximação da gestão de pessoas à gestão por competências nas IFES; os estudos envolvendo tais instituições no que se refere à gestão de pessoas por competências; as evidências críticas na legislação e outras fontes sobre esse modelo de gestão nas IFES; e a proposta de um sistema de gestão de pessoas por competências para o contexto das IFES brasileiras.

No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia empregada no estudo e seu paradigma teórico; delimitando o delineamento da pesquisa; o contexto e os sujeitos; os instrumentos e os procedimentos para a coleta de material empírico; e o tratamento e análise dos dados.

O quarto capítulo inicia a análise de dados com enfoque na difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em cada IFES estudada – UFC, UFPE e UFRN –; incluindo as respectivas análises das dimensões de gestão de pessoas por competências como, estratégia organizacional; gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade; e finalmente, práticas de gestão de pessoas por competências.

Logo em seguida, o quinto capítulo termina a análise dos dados com enfoque na difusão do sistema de gestão de pessoas por competências no conjunto das IFES estudadas; incluindo as respectivas análises das dimensões de gestão de pessoas por competências como, estratégia organizacional; gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos

servidores, à organização e à sociedade; práticas de gestão de pessoas por competências; e, por fim, esclarece as dificuldades enfrentadas pelas IFES na difusão do sistema de gestão de pessoas por competências.

O estudo encerra-se, dessa forma, no sexto capítulo, com a conclusão, abordando as limitações da pesquisa e as recomendações para investigações futuras.

Finalmente, são expostas as referências utilizadas no estudo, além dos apêndices no qual se encontram a carta-convite às IFES; a solicitação às IFES de autorização para a realização da pesquisa; o termo de consentimento livre e esclarecido; a dinâmica no procedimento de coleta de dados no grupo focal de cada IFES; e os instrumentos utilizados na coleta de dados – roteiro de entrevista com gestores e roteiro de grupo focal com servidores TAEs.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O aporte teórico delimitado neste capítulo visa fundamentar e esclarecer a discussão sobre a gestão de pessoas nas organizações públicas e nas IFES, ambas contextualizadas a partir da evolução histórica e legal. Logo em seguida, são descritos: a gestão de pessoas por competências, os dispositivos legais para a aproximação da gestão de pessoas à gestão por competências nas IFES, bem como os estudos da gestão de pessoas por competências nessas instituições; além disso, são analisadas as evidências críticas contidas na legislação e outras fontes, sob a perspectiva do último modelo de gestão citado. Ao encerrar o capítulo, um modelo teórico é proposto às IFES.

Entende-se, logo de início, que melhorias no serviço público são essenciais, assim como as mudanças pertinentes àqueles que atuam como funcionários públicos, uma vez que a qualidade dos serviços prestados está interligada à capacitação e ao desenvolvimento, pois são os funcionários que prestam o serviço oferecido ao cidadão. Segundo Pires *et al* (2005) e Souza (2004, 2005), talvez a desmotivação de muitos na área pública seja devido à falta de uma política de reconhecimento/remuneração baseada em competências.

No contexto das transformações que afetam a administração pública, a gestão de pessoas desponta como determinante para um melhor desempenho dos organismos públicos (CARVALHO *et al*, 2009). Entretanto, Carvalho *et al* (2009, p. 104) argumentam que “o desafio passa a ser a sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios, o que implica a superação de uma cultura administrativa que não vê a questão dos recursos humanos com destaque”. Amaral (2006) destaca que a administração pública é considerada um fator de riqueza e de vantagem competitiva do País, sendo imprescindível investir nos servidores.

Historicamente, a administração pública no Brasil foi delineada por altos e baixos: com momentos em que políticas receberam atenção; e outros, nos quais não foram tema da agenda de governo (CARVALHO *et al*, 2009). Consequentemente, Pires *et al* (2005) mencionam que as políticas de gestão de pessoas na administração pública foram marcadas por uma série de descontinuidades e dificuldades referentes à estruturação de seus sistemas.

2.1 Gestão de pessoas nas organizações públicas: evolução histórica e contextualização legal

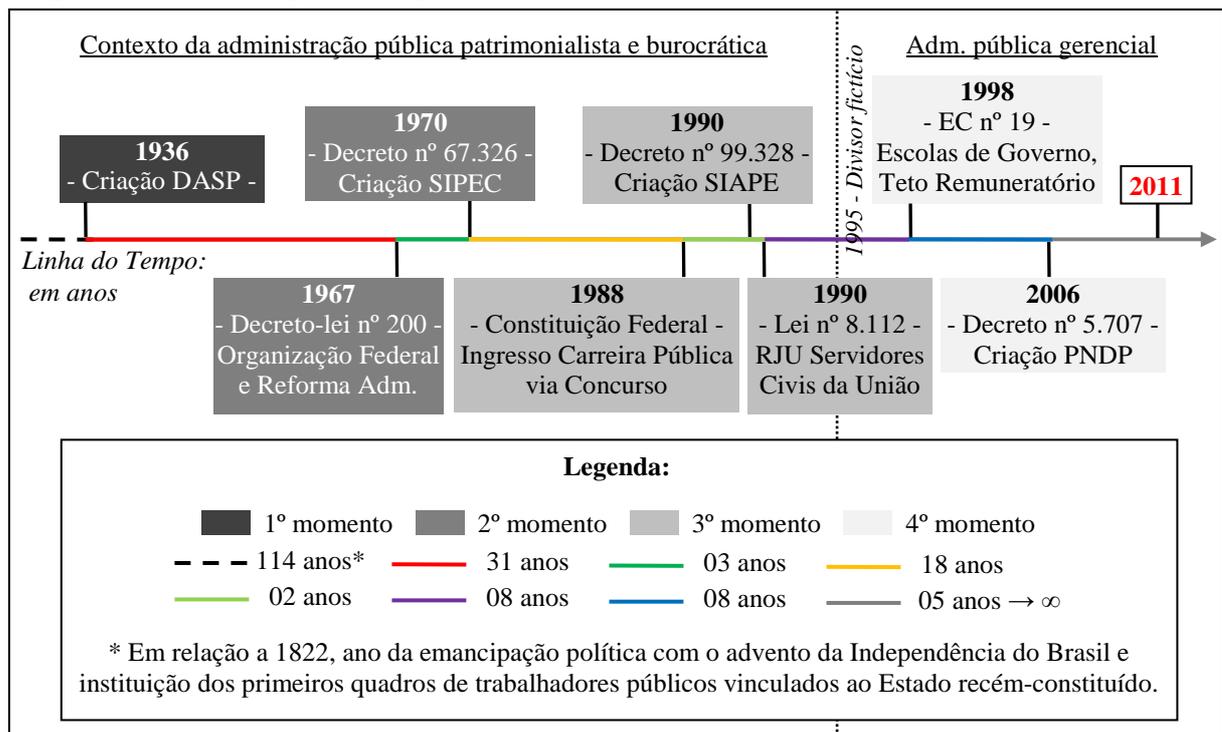
A origem do funcionalismo público no Brasil, segundo Carvalho *et al* (2009), se confundiu com a própria formação do Estado brasileiro. Os achados sobre a origem dessas

peças como trabalhadores do quadro público indicam que esta teve início com o período imperial, compreendido logo após a emancipação política do Estado brasileiro, por meio da proclamação da independência ao Reino de Portugal. Carvalho (2003, p. 148) menciona que “magistrados e militares, ao lado de agentes do fisco, estiveram entre os primeiros funcionários do Estado moderno a se organizarem em moldes profissionais”.

Durante o período mencionado, não havia preocupação com o emprego racional de recursos no Estado e, portanto, o ingresso de pessoas nos cargos públicos era baseado na lógica da distribuição de privilégios e apadrinhamentos. Durante essa época, no geral, a classificação de cargos era precária, a divisão de atribuições apresentava-se pouco nítida, não havia institucionalização do sistema de mérito, as nomeações e promoções não se constituíam por competências técnicas e, por fim, as carreiras eram mal estruturadas e as aposentadorias não generalizadas (CARVALHO, 2003; MOTTA, 2007).

A evolução histórica da gestão de pessoas na administração pública federal brasileira (Figura 02) pode ser classificada em quatro momentos principais, conforme sugerido por Carvalho *et al* (2009) com adaptações e acréscimos de Brasil (1995, 2006a), Carvalho (2003) e Pires *et al* (2005): década de 1930; década de 1960-1970; década de 1980 e primeira metade da década de 1990; segunda metade da década de 1990 e primeira década do século XXI.

Figura 02: Evolução histórica da gestão de pessoas em organizações públicas federais do Brasil e o período compreendido entre os dispositivos legais.



Fonte: Elaborado a partir de Carvalho *et al* (2009), com acréscimos de Brasil (1995, 2006a), Carvalho (2003) e Pires *et al* (2005).

Na década de 1930 – primeiro momento da evolução histórica da gestão de pessoas –, houve uma preocupação e um primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil, aflorando a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil, que se transformou em Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936 (CARVALHO *et al*, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2008; PIRES *et al*, 2005). A criação desse organismo foi consolidada após 114 anos do surgimento dos primeiros funcionários nos quadros da administração pública federal brasileira (Figura 02). Desde 1889, o Estado já era caracterizado como República – portanto, não era Império – e continuava com os apadrinhamentos permanentes realizados dentro das instituições públicas (AMARAL, 2006).

Com a existência do DASP, foram desenvolvidas várias ações no intuito de amenizar as práticas patrimonialistas/clientelistas da administração pública federal. O ingresso aos cargos públicos baseou-se em características meritocráticas, por meio do concurso público (MATIAS-PEREIRA, 2008); no entanto, a estrutura paralela de admissão por apadrinhamento foi mantida. A instituição e a criação de uma sistemática de classificação de cargos, a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para a profissionalização de servidores, além do sistema de carreiras baseado no mérito foram as medidas de maior repercussão nesse período (PIRES *et al*, 2005). O DASP possibilitou a introdução de uma burocracia weberiana, em países como o Japão, França e o Canadá, conforme os modelos predominantes na época, que nunca se consolidou totalmente para os efeitos de carreiras – essa especificidade no Brasil ficou caracterizada como modelo híbrido das carreiras de servidores (AMARAL, 2006).

A década de 1960-70 – segundo momento – foi marcada pela edição do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Logo após 31 anos da criação do DASP (Cf. figura 02), esse decreto marcou o início de um importante movimento de organização e reforma da administração pública federal (CARVALHO *et al*, 2009; PIRES *et al*, 2005). Segundo Carvalho *et al* (2009, p. 100), “muito do que foi estabelecido por esse decreto permanece até hoje, como, por exemplo, a divisão entre administração direta e indireta e a divisão de alguns ministérios e respectivas áreas de competência.” Amaral (2006) destaca, todavia, que o mencionado decreto previa a constituição de uma burocracia “weberiana”.

A descentralização, a coordenação e o planejamento de ações, os mecanismos de controle e a delegação de competências regimentais foram instituídos por tal dispositivo legal, além de estabelecer normas sobre o serviço público civil. Ademais, foi aberta a possibilidade de estruturar sistemas de atividades auxiliares para gerenciar atividades de pessoal, dentre outras atividades inerentes à administração pública (CARVALHO *et al*, 2009).

Para regulamentar o Decreto-lei nº 200, em 1970, foi instituído o Decreto nº 67.326 (Cf. figura 02), criando o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que vigora até os dias atuais e é responsável pela organização da gestão do quadro de servidores (CARVALHO *et al*, 2009; PIRES *et al*, 2005). Pires *et al* (2005, p. 10) observam que o SIPEC “tem como funções básicas a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal.” O SIPEC é composto pelas coordenações gerais de recursos humanos dos ministérios – unidades setoriais – e os departamentos de recursos humanos das autarquias e fundações – unidades seccionais –, possuindo a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como seu órgão central (CARVALHO *et al*, 2009; PIRES *et al*, 2005).

Já na década de 1980 e primeira metade da década de 1990 – terceiro momento –, aconteceram três eventos muito próximos uns dos outros, durante o período da evolução histórica da gestão de pessoas da administração pública federal. O primeiro evento foi a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988 – após 18 anos da instituição do dispositivo legal que criou o SIPEC (Cf. figura 02).

A seleção e o ingresso de pessoal no setor público, nessa Constituição, limitavam-se exclusivamente ao concurso público, impedindo outras formas de processo seletivo. O esforço governamental, ao implantar o concurso público a partir daí, objetivou reduzir sensivelmente o clientelismo político e o nepotismo na ocupação de cargos públicos (BRASIL, 1995). No entanto, o concurso público convivia com a nomeação de cargos de confiança de livre provimento. Havia relativa liberdade para a ocupação desses cargos, porém a maioria era provida por servidores concursados pertencentes ao quadro funcional do Estado brasileiro (AMARAL, 2006).

O segundo e o terceiro eventos aconteceram simultaneamente em 1990 (Cf. figura 02), após dois anos da promulgação da Constituição. Foram, respectivamente: o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), instituído pelo Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990, sendo um programa informatizado de controle da folha de pagamento e um repositório de informações referentes a todos os servidores civis e militares, ativos e aposentados, pensionistas, estatutários e celetistas da administração pública federal (CARVALHO *et al*, 2009); e o Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores civis da União, dos estados-membros e municípios, instituído pela Lei nº 8.112/90, que trouxe uma redução imediata da flexibilidade operacional dos órgãos da Administração Indireta, e pelo

qual os servidores foram submetidos às normas de funcionamento idênticas às estabelecidas para os órgãos da Administração Direta (PIRES *et al*, 2005).

Durante todo o período anterior a 1995, observou-se uma carência na administração de recursos humanos dos organismos públicos, marcada pela inexistência de incentivos para os servidores públicos – esses incentivos existiam somente através de gratificações por ocupação de funções de direção/assessoria/coordenação – e pela ausência de políticas de formação, de capacitação permanente e de remuneração condizente ao exercício da função pública (BRASIL, 1995).

A política de remuneração estava distorcida: enquanto um pequeno quantitativo de servidores com nível educacional superior possuía uma média salarial menor à paga a um trabalhador com mesmo nível educacional no setor privado; podia-se presenciar a existência de um grande quantitativo de servidores, em cargos operacionais, que possuíam uma média salarial maior em relação à paga ao trabalhador de mesmo nível educacional no setor privado (BRASIL, 1995; MARCONI, 2003).

O quadro funcional do setor público estava concentrado em atividades operacionais e não possuía uma carreira específica. Presenciavam-se, então, carreiras pouco estruturadas, ou totalmente desestruturadas, sem práticas de ascensão funcional e de promoção baseadas em avaliação de desempenho (BRASIL, 1995). Por outro lado, os avanços na construção de sistemas informatizados de informações gerenciais não foram acompanhados por investimentos em treinamentos e desenvolvimento, implicando na fragilização dos demais processos relacionados à gestão de pessoas (PIRES *et al*, 2005).

Dessa maneira, conforme disposto na figura 02, todo o período descrito até aqui foi caracterizado pelo contexto da “administração pública patrimonialista” com sobreposição da “administração pública burocrática weberiana”. Porém, Magalhães (2007) afirma que, a partir do ano de 1995 – simultaneamente à publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado –, a área de recursos humanos da administração pública federal iniciou um processo de considerável atenção e valorização, por meio da capacitação, qualificação e profissionalização, dos servidores públicos que compunham o quadro de pessoal. Como consequência desse modelo de modernização, introduziu-se a “administração pública gerencial”, baseada em avaliação de desempenho, por meio de sua implementação e sobreposição num contexto da “administração pública burocrática” (Cf. figura 02).

Já Pires *et al* (2005) ressaltaram que dois desafios foram importantes para a política de gestão de pessoas no serviço público, após 1995: (a) construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e (b) alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias

das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Finalmente, a segunda metade da década de 1990 e primeira década do século XXI – quarto e último momento – compreendeu a aprovação da Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 1998, após oito anos de instituição do RJU. Carvalho *et al* (2009) e Pacheco (2002) argumentam que de maneira geral essa EC estabeleceu, dentre outras coisas, o teto remuneratório para cargos públicos e eletivos, a existência de escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento de servidores, situações que geravam a perda do cargo e limite para as despesas com pessoal.

Em 2006, o Governo Federal sinalizou para todos os interessados na profissionalização do quadro funcional da gestão pública e implantou o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, versando sobre a instituição da política e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal (Cf. figura 02). O decreto destacava, em seu início, a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), implementada no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a, art. 1º).

O mencionado Decreto discorria sobre as finalidades dessa política, citando a “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”, o “desenvolvimento permanente do servidor público”, a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”, a “divulgação e gerenciamento das ações de capacitação”, e a “racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (BRASIL, 2006a, art. 1º, incisos I ao V). Ou seja, o artigo com os respectivos incisos destacavam as vias para a consolidação de uma administração pública gerencial com enfoque para gestão por competências.

Ainda nesse Decreto, o Artigo 3º dispunha sobre as diretrizes da PNDP com forte repercussão, em metade dos seus incisos, sobre o apoio, promoção, incentivo, estímulo e acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais (BRASIL, 2006a, art. 3º, incisos I ao VI). Ademais, os instrumentos da PNDP eram três: o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competências (BRASIL, 2006a, art. 5º, incisos I ao III).

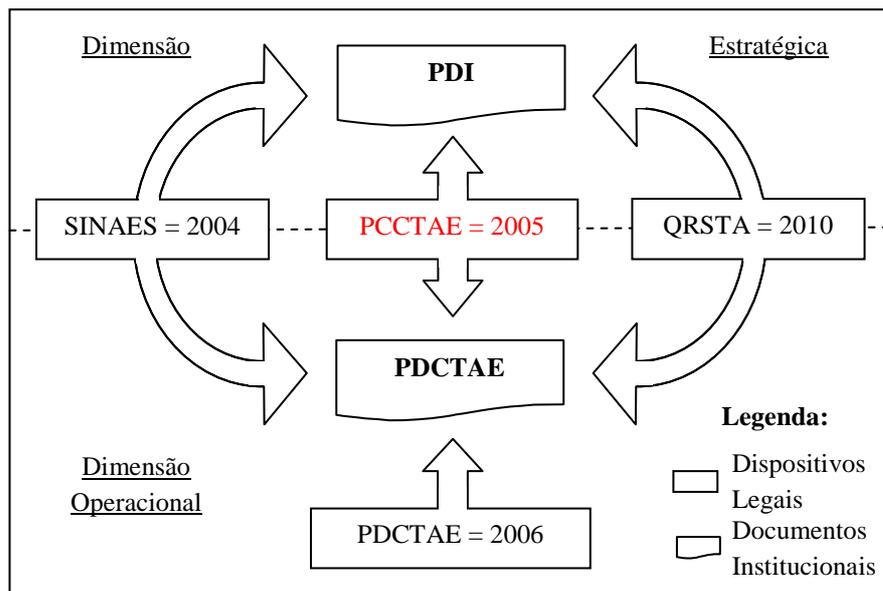
Em 2011, cinco anos após a instituição do decreto da PNDP, observa-se a conquista de uma “autonomia limitada” na gestão de pessoas dentro de alguns organismos da administração pública federal – autarquias e fundações –, normatizado pelo Decreto nº 7.232/10, que proferiu agilidade nos procedimentos relativos à reposição de servidores em

cargos vagos das Classes “C, D e E” (BRASIL, 2010, arts. 1º e 2º). Tal peculiaridade é uma realidade no quadro da carreira de Técnico-Administrativo em Educação (TAE) das IFES.

2.1.1 Gestão de pessoas nas IFES: evolução histórica e contextualização legal da carreira Técnico-Administrativa em Educação

O Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010, tratava do gerenciamento do Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) e seus quantitativos nas IFES e criou, na prática, um dispositivo parecido com o chamado “banco de professores equivalentes”, regulamentado pelo Decreto nº 7.485, de 18 de maio de 2011. A autonomia se restringia, assim, à autorização de repor eventuais vagas existentes, sob a vigilância do Ministério da Educação (MEC) e do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) (BRASIL, 2010, arts. 1º e 2º, 6º e 7º, 9º e 10). O primeiro dispositivo citado auxiliava no planejamento da força de trabalho, permitindo avaliar e assegurar o alcance das necessidades futuras de pessoal, definidas em metas e objetivos, conforme preconizado no ano de 2004 pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861. A integração entre os dispositivos legais mencionados proporcionou trâmites estratégicos em cada IFES, e entre elas, através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como ilustra a figura 03.

Figura 03: Interligação dos dispositivos legais, que interferem na carreira dos TAEs das IFES, ao PDI e ao PDCTAE.



Fonte: Elaborado a partir de Brasil (2004, 2005, 2006c, 2010).

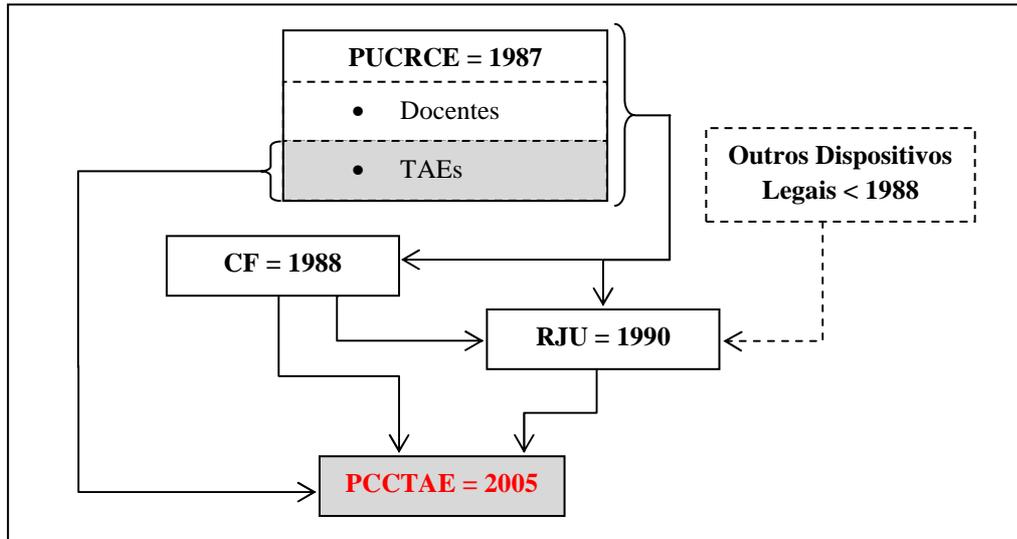
o PDI e o PDCTAE na alocação de dados específicos sobre vagas em vacância com possível reposição e/ou remanejamento dessas com outras IFES, conforme a disponibilidade proferida pela base de dados do MEC. O PDI – disciplinado pelo SINAES – fornecia as diretrizes na área de gestão de pessoas das IFES para o PDCTAE – que era disciplinado pelo PCCTAE – e esse fornecia dados específicos de capacitação, aperfeiçoamento e dimensionamento de servidores TAEs ao PDI e ao QRSTA (BRASIL, 2004, 2005, 2010).

Reportando-se ao PCCTAE, a lei dispunha sobre a gestão dos cargos: (a) com a vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; (b) com o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; (c) com a garantia de programas de capacitação, incluída a educação formal; e (d) com a avaliação de desempenho funcional dos servidores, realizada por critérios objetivos decorrentes das metas institucionais (BRASIL, 2005, art. 3º, incisos V e VII ao IX).

Além disso, caracterizava as formas de desenvolvimento do servidor, exclusivamente, por meio de Progressão por Capacitação Profissional – mudança de nível de capacitação no mesmo cargo decorrente de obtenção de certificado em programa de capacitação – ou Progressão por Mérito Profissional – mudança no padrão de vencimento desde que apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho –; ou seja, ambos com efeitos vinculados às mudanças no padrão de vencimento subsequente (BRASIL, 2005, art. 10, §§ 1º e 2º). Por fim, também incluía o Incentivo à Qualificação ao servidor que tivesse educação formal superior ao exigido para o cargo no qual está como titular (BRASIL, 2005, art. 11).

Por conseguinte, a Lei nº 11.091/05 estabeleceu novos paradigmas para a estruturação dos cargos dentro das IFES. A hierarquia deles foi organizada por critérios que contemplavam não apenas as exigências de escolaridade para o exercício das atividades, mas também outros requisitos e habilidades necessários, tais como responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico, resultando em uma configuração mais definida das necessidades institucionais. Ou seja, a lei valorizava as competências individuais interligadas às organizacionais (BRASIL, 2005).

O PCCTAE é considerado, para todos os efeitos, um avanço quando comparado ao Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), pois simplificou os trâmites burocráticos legais. O PUCRCE foi anterior ao PCCTAE e vigorou por 17 anos no âmbito da carreira dos TAEs das IFES, instituído pela Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Grande parte das normas existentes no PUCRCE foi sistematizada e incorporada pelo RJU após a promulgação da CF de 1988 (Figura 05); daí a evolução do PCCTAE em simplificar a carreira (BRASIL, 1987b, 1988, 1990, 2005).

Figura 05: Evolução histórica e contextualização legal da carreira dos TAEs das IFES.

Fonte: Elaborado a partir de Brasil (1987b, 1988, 1990, 2005).

Na época, a implantação do PUCRCE se deu mediante o princípio da isonomia salarial, ou seja, remuneração uniforme do trabalho prestado por servidores da mesma classe ou categoria funcional e da mesma titulação (BRASIL, 1987a, art. 2º-anexo). Esse plano contemplava a carreira de magistério, como também a carreira dos TAEs das IFES (BRASIL, 1987b, art. 3º). Sobretudo, ele representou diversas conquistas decorrentes de lutas trabalhistas do passado e, por isso é considerado denso e detalhista nos trâmites burocráticos legais relativos à gestão de pessoas.

O quadro 01 apresenta uma comparação equilibrada entre as conquistas de cada plano de carreira dos TAEs das IFES, por meio da existência, ou não, de atos/fatos legais trabalhistas benéficos ao serviço público federal, de uma forma geral, e/ou especificamente aos servidores TAEs.

Quadro 01: Comparação entre o PUCRCE e o PCCTAE no que alude às conquistas e à existência de atos/fatos legais trabalhistas benéficos ao serviço público federal e/ou à carreira dos TAEs das IFES.

Atos/Fatos Legais Trabalhistas	Existência no	
	PUCRCE	PCCTAE
01 - Afastamento (Aperfeiçoamento, Colab. outras Instituições, Pós-Graduação) ¹	S	S
02 - Ascensão Funcional (Concurso Interno)	S	N
03 - Avaliação de Desempenho sob Objetivos/Metas Concretas (Planejamento)	N	S
04 - Cargos Nível de Apoio – 1º grau de escolaridade ²	S	N
05 - Cargos Nível Médio – 2º grau de escolaridade	S	S
06 - Cargos Nível Superior – 3º grau de escolaridade	S	S
07 - Comissão de Assessoramento da Política de Pessoal ³	S	N
08 - Concurso Público	S	S
09 - Contratação Temporária ⁴	N	S
10 - Desenvolvimento do Servidor sob Necessidades Institucionais (Planejamento)	N	S
11 - Equivalência dos Cargos aos outros Planos de Cargos da Adm. Federal	N	N
12 - Funções Gratificadas	S	S

13 - Gestão Cargos sob Planejamento Estratégico (Objetivos/Metas Institucionais)	N	S
14 - Gratificação por Tempo de Serviço	S	N
15 - Isonomia Salarial	S	N
16 - Licença para Interesses Particulares ¹	S	S
17 - Assistência à Saúde ⁵	N	S
18 - Progressão Funcional	S	S
19 - Venda de 1/3 das Férias	S	N
Legenda: S – Sim; N – Não.		
¹ Esse benefício é concedido no PCCTAE via RJU. ² No PCCTAE não há o provimento de cargos via concurso público, no entanto alguns foram terceirizados. ³ Conhecido no PUCRCE como Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA); e no PCCTAE, como Comissão Interna de Supervisão (CIS). Esta caracteriza-se por atividades de monitoramento durante a implementação do plano de carreira, propondo, quando couber, seu aprimoramento. ⁴ Trabalhadores e/ou estagiários executando atividades profissionais inerentes aos cargos. ⁵ Os servidores TAEs sujeitavam-se ao Sistema Único de Saúde no PUCRCE. Já no PCCTAE, eles podem aderir a um Plano de Assistência à Saúde, oferecido pelo setor público ou privado, por meio da percepção do “auxílio saúde”.		

Fonte: Elaborado a partir de Brasil (1987a, 1990, 2005).

Uma análise do quadro 01 revela que, apesar da perda de alguns direitos trabalhistas⁸ na carreira dos TAEs das IFES – e também, de uma forma geral, em outras carreiras pertencentes ao serviço público federal – durante a trajetória histórica do extinto PUCRCE rumo ao contemporâneo PCCTAE, constata-se a valorização desse último plano em reconhecer as atribuições de competências pertinentes aos servidores interligadas aos objetivos e metas institucionais (BRASIL, 1987a, 2005).

Desse modo, a base para a implantação de uma “gestão de pessoas por competências” nas IFES consolidou-se via PCCTAE. No entanto, é notória a carência, no ambiente dessas IFES, de uma discussão quanto ao significado do termo “competências” no contexto da gestão de pessoas.

2.2 Gestão de pessoas por competências

Ao longo dos últimos 40 anos, o assunto “competências” tornou-se destaque na comunidade acadêmica e gerencial. A academia iniciou os estudos a partir da década de 1970, quando prevaleceu a discussão de acadêmicos norte-americanos (Figura 06). Nas décadas de 1980 e 1990, as discussões prosseguiram com a contribuição de ingleses e franceses contestando os trabalhos dos americanos (DUTRA, 2006).

⁸ A perda desses direitos consolidou-se ao longo dos anos através de modificações no RJU, principalmente, após o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, por meio dos quais vários dispositivos legais foram instituídos para normatizar a desestruturação das conquistas trabalhistas (BRASIL, 1990, 1995).

Figura 06: Acadêmicos relevantes por escolas de competências no período entre 1970 a 2000 e a decorrente união entre as escolas após 1990.

Ano (Linha Tempo)	Acadêmicos Escola Norte-Americana	Acadêmicos Escola Francesa	Ano (Linha Tempo)
	Predominante nas Décadas 70 e 80	Predominante nas Décadas 80 e 90	
1972	McClelland		
1982	Boyatzis		
		Elliot Jacques	1990
1993	Spencer e Spencer		
		Boterf	1994
		Zarifian	1996
Ano (Linha Tempo)	Acadêmicos Escola Norte-Americana ↔ Acadêmicos Escola Francesa		Ano (Linha Tempo)
	Após a Década 90		
1996	Parry		1996
1997	McLagan		1997

Fonte: Elaborado a partir de Dutra (2006).

Uma análise da figura indica o surgimento de outros acadêmicos após a década de 1990, que incorporaram as discussões anteriores da escola norte-americana – cujo enfoque concentrava-se na competência coletiva – e da francesa – cujo enfoque baseava-se na competência individual.

Observa-se, dessa forma, que o estudo do conceito de competências na literatura ocorre em duas instâncias de compreensão: (a) no nível das pessoas – competência individual/gerencial –; e (b) no nível das organizações – competência organizacional/coletiva. O conceito de competência individual é a dimensão mais conhecida e difundida (ALMEIDA, 2007); enquanto a noção de competência organizacional ganhou destaque após a publicação do artigo de Prahalad e Hamel, em 1990, com ênfase nas competências essenciais (RUAS, 2003).

Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito de competência, a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR), como um atributo que confere vantagem competitiva à organização, tornando-a eficaz e gerando valor distintivo percebido pelos clientes, além de permitir a consecução de seus objetivos estratégicos.

Para Fleury e Fleury (2004), as combinações entre os recursos organizacionais e as competências individuais constituem as competências essenciais e organizacionais – representando um resultado total maior quando comparado à soma de competências

individuais –, pois os níveis de competências se interrelacionam. Dessa maneira, as competências individuais devem estar em harmonia com as organizacionais, porque a área de gestão de pessoas estabelece políticas de pessoal, dentre outras, baseadas no alinhamento entre as competências organizacionais e individuais requeridas (FLEURY; FLEURY, 2004). Porém, Ruas *et al* (2010) evidenciam que, na literatura e na prática organizacional, o alinhamento entre as duas instâncias de competências é frágil, pois não há uma especificidade quanto aos métodos a serem utilizados na articulação das competências.

Nessa discussão entre as competências individuais e/ou organizacionais, relaciona-se uma lista, na figura 07, com os expoentes da academia, segundo a origem por escolas de competências, após a década de 1990.

Figura 07: Origem de relevantes acadêmicos por escolas de competências durante o período de 1990 a 2010.

Ano (Linha Tempo)	Acadêmicos Escola Francesa	Acadêmicos Escola Norte-Americana	Ano (Linha Tempo)
	Enfoque competência individual	Enfoque competência coletiva	
		Prahalad e Hamel	1990
		Barney	1991
1994	Boterf		
1995	Zarifian		
1996	Levy-Leboyer		
1997	Bouteiller	Goddard	1997
		Javidan	1998
1999	Tremblay e Sire		
		Fleury e Fleury (Brasileiros)	
		Mintzberg	2000
		Stalk <i>et al</i>	
2001	Dutra (Brasileiro)		
		King, Fowler e Zeithaml	2002

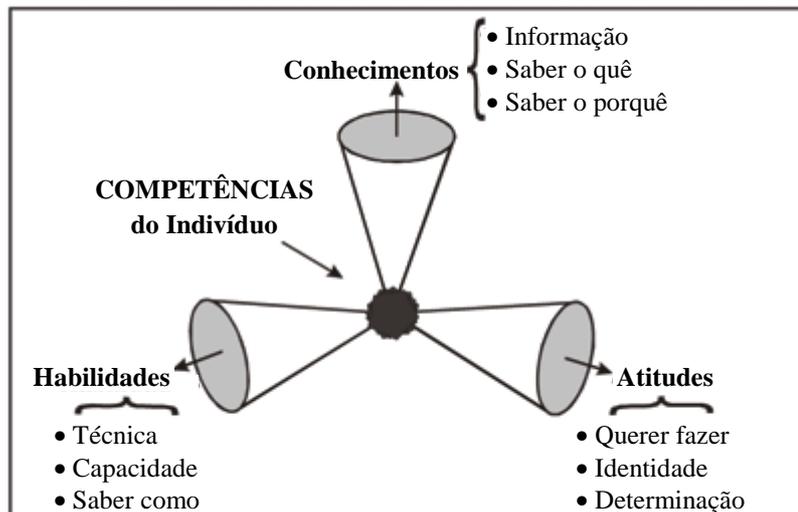
Fonte: Elaborado a partir de Ruas (2003).

Percebe-se, por meio de análise dos acadêmicos mencionados na figura 07, que mesmo com a união preconizada após a década de 1990, eles possuíam sua origem apoiada na discussão acadêmica influenciada em uma das escolas de competências.

Mascarenhas (2008, p. 181) destacou que “o conceito de competências vem sendo definido de diversas formas. São várias as definições e dimensões conceituais propostas pelos autores”. Contudo, avaliou que esse conceito emergiu da intensa evolução tecnológica e da concorrência, a partir do ano de 1980, promovendo a reestruturação dos postos de trabalho e os pré-requisitos para ocupá-los (LE BOTERF, 2003; MASCARENHAS, 2008; RUAS, 2003; SOUZA, 2004; ZARIFIAN, 2001).

Hondeghem e Vandermeulen (2000) constataram, igualmente, uma elevada quantidade de literatura internacional definindo “competência”. Apesar de diversas interpretações, o termo “competência” foi consistentemente tratado como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) requeridas para o desempenho de uma tarefa/atividade ou emprego (BOYATZIS, 1982; DUTRA; SILVA, 1998; LIANG; HOWARD, 2010; PARRY, 1998), em conformidade ao exposto na figura 08. Essa combinação de atributos – CHA –, na visão de Hondeghem e Vandermeulen (2000), poderá ser considerada no desenvolvimento da organização e/ou de um membro, individualmente, dentro dessa organização.

Figura 08: Competências de um indivíduo como combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes.



Fonte: Adaptado de Durand (2000) *apud* Brandão e Guimarães (2001).

Entretanto, Hoffmann (1999) e Bitencourt (2001) preocuparam-se em caracterizar a diferença técnica entre os termos “*competency*” e “*competence*” (Quadro 02), uma vez que essa diferenciação semântica, ao menos no idioma português, é inexistente. Como houve em outros estudos – no idioma inglês – a popularização do termo “*competency*”, Hoffmann (1999) esclareceu que, como indicado no quadro 04, este se referia a comportamentos que um indivíduo necessitava demonstrar – conforme a combinação de atributos mencionados na figura 08 –; e “*competence*” era usualmente utilizado para referir-se a padrões de desempenho no trabalho, com ênfase nas tarefas e resultados.

Quadro 02: Caracterização dos termos “*competency*” e “*competence*”.

Características	“ <i>Competency</i> ”	“ <i>Competence</i> ”
Origem	Estados Unidos	Inglaterra
Foco	A pessoa (expectativas ligadas à pessoa)	O cargo (expectativas ligadas à função)
Noção	Conjunto de CHAs	Resultados, produtos

Propósito	Identificar padrões superiores (desempenho educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
Ênfase	Características pessoais (<i>input, learning and development of competency</i>)	Tarefas e resultados (<i>output, workplace performance</i>)

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001).

O quadro 02 demonstra ainda, tecnicamente, a existência de duas contraposições sobre o significado dos termos: a primeira relaciona-se aos atributos fundamentais requeridos a uma pessoa para conquistar um desempenho adequado para a organização – *inputs* –; enquanto a segunda condiz com resultados obtidos e esperados por meio do treinamento e mobilização dos atributos, focados no conteúdo do trabalho – *outputs* (BITENCOURT, 2001; DUTRA; HIPOLITO; SILVA, 2000; HOFFMANN, 1999; MCLAGAN, 1997).

A análise minuciosa de Bitencourt (2001, 2004) sobre estudos que representem o conceito da palavra “competência” destacou que seu significado está relacionado aos seguintes aspectos: (a) ação; (b) autodesenvolvimento; (c) capacitação; (d) formação; (d) interação; (e) perspectiva dinâmica; e (f) resultados (Quadro 03).

Quadro 03: Aspectos e suas definições, relacionados por acadêmicos, na tentativa de homogeneizar o conceito da palavra “competência”.

Conceito para “Competência”	
Aspectos e Definições	Principais Acadêmicos
<u>Ação:</u> Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial.	Moscovici (1994); Sparrow e Bognanno (1994); Boterf (1997); Durand (1998); Hase <i>et al</i> (1998); Perrenoud (1998); Ruas (1999); Cravino (2000); Davis (2000); Fleury e Fleury (2000); Zarifian (2001).
<u>Autodesenvolvimento:</u> A responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo.	Bruce (1996).
<u>Capacitação:</u> Suporte para desenvolver o potencial dos indivíduos.	Moscovici (1994); Magalhães <i>et al</i> (1997); Dutra <i>et al</i> (1998); Zarifian (2001).
<u>Formação:</u> Desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.	Boyatzis (1982); Boog (1991); Spencer e Spencer (1993); Parry (1996); Sandberg (1996); Magalhães <i>et al</i> (1997); Dutra <i>et al</i> (1998); Hipólito (2000); Becker <i>et al</i> (2001).
<u>Interação:</u> O desenvolvimento de competência ocorre a partir do relacionamento com outras pessoas.	Sandberg (2000).
<u>Perspectiva dinâmica:</u> A definição de competência deve ser constantemente questionada.	Hipólito (2000).
<u>Resultados:</u> O objetivo do desenvolvimento da competência está relacionado à busca de melhores desempenhos.	Boyatzis (1982); Spencer e Spencer (1993); Sparrow e Bognanno (1994); Parry (1996); Dutra <i>et al</i> (1998); Hase <i>et al</i> (1998); Ruas (1999); Cravino (2000); Davis (2000); Fleury e Fleury (2000); Hipólito (2000); Becker <i>et al</i> (2001); Zarifian (2001).

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001, 2004).

Constata-se, a partir da análise do quadro 03, que os aspectos são traduzidos ou definidos quanto a sua significação na abordagem das competências, além de serem relacionados por acadêmicos que mobilizaram a discussão acerca do assunto. Os aspectos citados, bem como as definições se complementam na tentativa de homogeneizar um conceito para “competência”, corroborando a ausência de um único aspecto na formação conceitual da palavra retratada.

No entanto, em revisão das publicações brasileiras de 2000-08 sobre “competência”, Ruas *et al* (2010, p. 13) indagam: “a academia está caminhando para um alinhamento do conceito? Visto que grande parte dos artigos vêm [...] mobilização de capacidades e os que ainda não o fazem, já incluem em seus estudos autores que falam em mobilização de CHAs?”

Não existe, porém, uma origem singular relacionada ao termo “competências”, segundo Horton (2000). Para a autora, o conceito pode ter sido originado ao longo dos séculos quando “aprendizes” adquiriam conhecimentos e habilidades com os “mestres”. Em seguida, com a revolução industrial, surgiu o estudo do trabalho e dos cargos, bem como as habilidades necessárias para preenchê-los. Logo após a administração científica, em 1930, a escola das relações humanas da administração contextualizou a motivação dos trabalhadores e a organização do trabalho. A partir de 1970, o interesse dos Estados Unidos na promoção da competitividade econômica suscitou o abandono da análise funcional de cargos (HORTON, 2000).

Para Lawler (1994), existem quatro forças que explicam a evolução do trabalho baseado em cargos para o baseado em competências no setor privado: (a) a mudança da natureza do trabalho; (b) a globalização implicando em competição entre as organizações; (c) as mudanças ambientais forçando as organizações a se adaptarem rapidamente; e (d) as estruturas organizacionais implicando em uma revisão das tradicionais carreiras existentes.

Tais forças explicam a importância crescente das “competências” e de uma “gestão por competências” nas organizações privadas, mas que também podem ser aplicadas ao setor público. Uma “gestão de pessoas” que se aproxima de uma “gestão por competências” coloca o ser humano no centro das atenções e destaca a sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais, além de ser uma ferramenta para a mudança de uma cultura burocrática e, portanto, impessoal, para uma cultura mais personalística (HONDEGHEM; VANDERMEULEN, 2000).

Assim, como decorrência, um aspecto considerado positivo na “gestão por competências” no setor público é o foco sobre as pessoas, e o que elas trazem para as suas respectivas tarefas – *inputs* –; enquanto que uma “gestão por desempenho” focaliza os

resultados de uma tarefa – *outputs*. Isto poderia explicar um possível interesse do setor público em relação à “gestão por competências”, uma vez que organizações públicas não desejam ser guiadas por resultados ou possuem dificuldades em medir o desempenho de seus resultados (HONDEGHEM; VANDERMEULEN, 2000). Efetivamente, a “gestão por competências”, segundo Hondegheem e Vandermeulen (2000), torna-se uma alavanca essencial para a implementação de uma “gestão estratégica de pessoas”.

Na comunidade gerencial do setor público foram percebidas, sobretudo nos últimos cinco anos, a discussão e a adoção da “gestão por competências” em órgãos da administração federal brasileira, como no caso de órgãos da administração direta e indireta do poder executivo e órgãos ligados ao poder legislativo e judiciário (PIRES *et al*, 2005). No entanto, concluiu-se também que tais órgãos estão teoricamente mais avançados ou amadurecidos no quesito “gestão por competências” por deterem, ou tentarem consolidar, modernas técnicas de gestão, realizando atividades baseadas em planejamento organizacional conciliado à gestão de pessoas.

Nessa linha, Dutra (2004) elaborou e construiu um modelo de “gestão de pessoas articulado por competências”, entremeado pelos conceitos de “entrega”, “complexidade”, “agregação de valor” e “espaço ocupacional”. “Entrega” é o que realmente o indivíduo faz pela entidade organizacional, dentro de determinado nível de complexidade. “Complexidade” refere-se ao nível de exigência em ações e funções requeridas. “Agregação de valor” significa a geração de resultados diferenciados/superiores frente a parâmetros estabelecidos. “Espaço ocupacional” – que é entendido por Brito (2005) como substituto de “cargo”, cuja denominação era restrita a uma especialização e um único lugar físico dentro da organização – retrata a assunção de maiores responsabilidades em lugares físicos/administrativos variados e no mesmo nível de complexidade. Todos os conceitos supracitados se complementam e constituem a base para o modelo (DUTRA, 2004).

Mas, para Fischer (2002, p. 12), faz-se necessário discutir e explicar o modelo de gestão de pessoas – que é uma definição anterior à explanação de Dutra (2004) –, entendido como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Contudo, de acordo com a figura 09, a gestão de pessoas classificou-se, no decorrer do tempo, em quatro correntes básicas: modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal, modelo como gestão do comportamento humano, modelo estratégico de gestão de pessoas e, finalmente, modelo de gestão de pessoas articulado por competências (FISCHER, 2002).

Figura 09: Evolução e crescimento conceitual sobre modelos de administração de recursos humanos nas organizações.

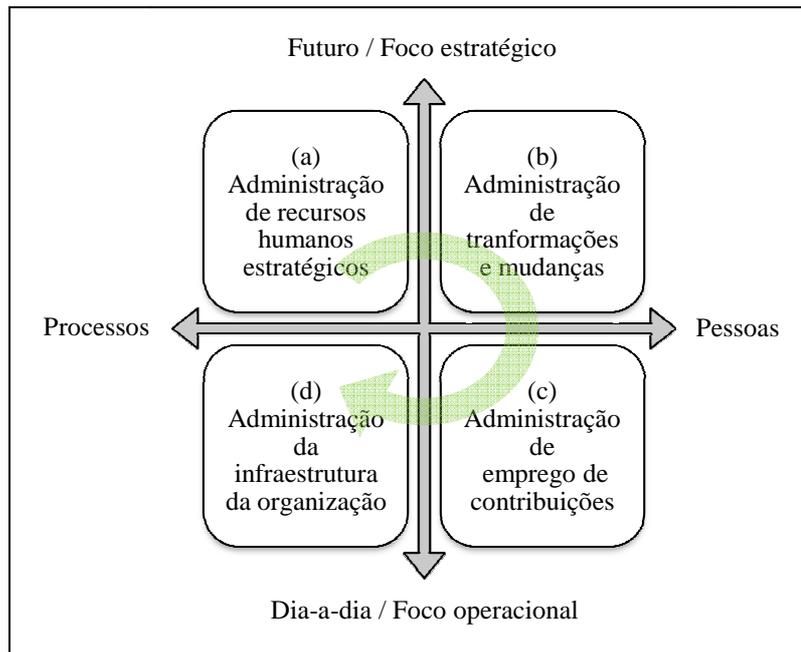


Fonte: Elaborado a partir de Fischer (2002, p. 12), com acréscimos de Hipólito (2000) e Ruas (2003).

Por meio da análise da figura 09, sobre os modelos preconizados por Fischer (2002), observa-se o crescimento conceitual da gestão de pessoas, como modelo de departamento de pessoal, em direção ao modelo de gestão articulado por competências, e a presença de fronteiras que delimitam o espaço conceitual entre esses modelos, mas permitindo o livre trânsito desses conceitos de um para o outro (ULRICH, 1997). Entretanto, torna-se notório o obscurantismo concernente ao crescimento conceitual dos modelos e o fechamento das fronteiras do espaço conceitual entre eles, permitindo-se avaliar que: (a) o modelo articulado por competências permanece sombrio relativo ao potencial a ser desenvolvido, tanto academicamente quanto gerencialmente (HIPÓLITO, 2000; RUAS, 2003); e (b) a necessidade de se questionar sobre qual será o próximo modelo de administração de recursos humanos a ser desenvolvido/trabalhado nas organizações.

Segundo Ulrich (1997), a administração de recursos humanos consiste na associação de quatro papéis (Figura 10): (a) o primeiro papel requer que os gestores de recursos humanos alinhem iniciativas da área com metas estratégicas da organização, adicionando valor aos objetivos; (b) o segundo papel exigirá do gestor de recursos humanos, a mudança e a renovação da organização para torná-la mais competitiva, bem como a implementação de práticas com o intuito de ajudar os demais gerentes a monitorar o ambiente e a reagir, a significantes mudanças ambientais na atividade organizacional; (c) o terceiro papel concentra-se na entrega de processos eficientes de recrutamento, seleção, treinamento, benefícios e ava-

Figura 10: Papéis da administração de recursos humanos em organizações competitivas.



Fonte: Adaptado de Ulrich (1997, p. 24).

liação de desempenho, que utilizam novas tecnologias e aperfeiçoam métodos; ou seja, a união de conhecimentos técnicos com conhecimentos do campo de recursos humanos que permitem aos gestores de recursos humanos identificar oportunidades e adicionar valor; (d) o quarto papel destaca que os gestores de recursos humanos devem comprometer-se em duas vertentes: a primeira, através da resposta desses gestores ao emprego necessário de recursos disponíveis, e a segunda, pela contribuição com a efetividade organizacional por meio de práticas de recursos humanos que incrementem conhecimentos, habilidades e atitudes.

Pelo menos, no que se refere ao propósito de associação do primeiro papel (Figura 10) – o estratégico – à administração de recursos humanos, Payne (2010) procurou averiguar, a partir de um estudo quantitativo realizado com organizações localizadas no norte da região centro-oeste dos Estados Unidos, as competências requeridas de profissionais de recursos humanos na administração estratégica, e identificou lacunas de competências a partir da visão de gestores de recursos humanos e demais gestores dentro da organização.

Os resultados do estudo preconizado por Payne (2010) comprovaram que o domínio estratégico de administração, com habilidades de liderança e visão, idealizado pelos gestores como importante para a área de recursos humanos, foi exatamente o oposto: a taxa de participação dos recursos humanos como papel estratégico na organização foi baixa. De acordo com esse levantamento, gestores de recursos humanos e os demais gestores dentro da organização perceberam o envolvimento tímido de profissionais de recursos humanos no nível

estratégico; além de os gestores de recursos humanos sentirem-se pequenos na execução da gestão estratégica e na contribuição de planejamentos de longo prazo. Os demais gestores presentes na organização, comparativamente aos gestores de recursos humanos, demonstraram um alto nível de habilidades em todas as competências. Em parte, isso se deve à falta de um relacionamento confiante entre os gestores de recursos humanos e os demais gestores na organização (PAYNE, 2010). Evidentemente, esse estudo apresentado por Payne (2010) aponta para a necessidade do desenvolvimento de competências na administração estratégica, por parte dos profissionais de recursos humanos.

Observa-se que, os organismos do setor público, comparativamente aos do setor privado, têm trabalhado mais no sentido de desenvolver e/ou implantar metodologias, técnicas e/ou ferramentas de gestão de pessoas eficazes e efetivas. A descrição de Meier e O'Toole (2002) corrobora essa observação ao estudarem a qualidade na gestão pública e seus efeitos no programa de desempenho de escolas localizadas no Estado do Texas – Estados Unidos. Esses autores comprovaram, a partir de correlações estatísticas, a implicação positiva de salários pagos às pessoas e alguns indicadores institucionais de desempenho nessas escolas. Ou seja, uma administração pública de qualidade implica em diversas variáveis complexas. No entanto, pessoas que ocupam cargos gerenciais são fundamentais para contribuir com o desempenho institucional, pois este retrata o resultado do esforço conjunto de muitos aliados (MEIER; O'TOOLE, 2002).

Na área de recursos humanos do setor público, a “gestão por competências” configura-se como tendência latente. Existem relatos de países, como os casos da Bélgica e Holanda, por exemplo, que conseguiram institucionalizar uma cultura de “gestão por competências” (HONDEGHEM; VANDERMEULEN, 2000). Por outro lado, existem relatos sobre casos não muito bem sucedidos na implementação dessa cultura, como o exemplo da Malásia (SIDDIQUEE, 2010) e o das Ilhas da República de Trindade e Tobago, onde o modelo de “gestão por competências” foi importado e não se considerou a realidade cultural dessas Ilhas (BISSESSAR, 2010).

Segundo Bissessar (2010), Trindade e Tobago é um estado pequeno, pluralista e conta com dois grupos étnicos principais, que comumente sofrem discriminação étnica recíproca. É uma nação recém-constituída, com apenas 35 anos de independência política em relação a sua última colonização – a britânica – e, por isso, ainda que estivesse preparada para a implantação do sistema de competências, desencadeou resultados não satisfatórios, uma vez que os “antigos” comportamentos e padrões do serviço público local não foram modificados através de processos transparentes, com a exposição de critérios específicos na introdução da

“nova ferramenta” e de treinamentos aos cargos gerenciais do alto escalão (BISSESSAR, 2010). Para a autora, não se consideraram, previamente à implantação do sistema, as competências requeridas dos citados cargos gerenciais; o que produziu resultados lastimáveis quando da implantação do modelo canadense sem as modificações necessárias ao contexto local das Ilhas, repercutindo, portanto, em várias solicitações judiciais de revisão do sistema.

No caso da Malásia, Siddiquee (2010) esclarece que a pluralidade social-étnica do país repercute no processo de recrutamento e seleção de pessoal da área de recursos humanos da gestão pública, por meio da “velha” ação política de ações afirmativas – herança do período colonial –, talvez negando um processo meritocrático e por desempenho. Por essa razão, dentre outras, se justifica a acentuada lacuna existente entre os grupos étnicos; ou seja, tal política governamental é contrária aos princípios de uma “gestão por competências”. O autor fundamenta tal argumento, afirmando que o governo não desmantelou nem reformou as políticas de cotas, devido ao contexto das pressões sociais e ao conseqüente proveito político desse fato. Entretanto, as autoridades locais permaneciam comprometidas com a introdução dos princípios de avaliação por desempenho e remuneração baseados por competências na gestão pública, subordinando, portanto, o sistema às conveniências políticas governamentais (SIDDIQUEE, 2010).

Evidentemente, a tentativa de implantação da “gestão por competências” no setor público da Malásia não perdurou devido ao conflito entre os princípios regidos por resultados e as políticas de tratamento preferencial. A promoção de um “sistema de gestão por competências” só será possível pelo profissionalismo e inclusão de procedimentos transparentes, afastando qualquer influência e pressão política (SIDDIQUEE, 2010).

Ainda a tempo, Siddiquee (2010) informa que desafios são enfrentados cotidianamente pelo setor público e que vários países têm adotado a denominação de “Nova Gestão Pública”. Essa tendência administrativa equipara-se ao setor privado, à medida que idealiza uma “gestão por resultados e desempenho”. Em outras palavras: é a aplicação dos valores da iniciativa privada dentro do setor público para incrementar eficiência, efetividade e desempenho (SIDDIQUEE, 2010).

Contudo, a introdução de competências dentro de um processo de “administração por desempenho” existente, com avaliação de 360º graus ou outra forma de avaliação, é uma experiência considerada muito útil e, portanto, uma maneira de se criar ligações efetivas entre as competências, o desempenho e a remuneração (NAQVI, 2009).

Ao tratar sobre competências e desempenho, simultaneamente, pode-se perceber a relação de complementaridade e interdependência existente entre ambos (BRANDÃO;

GUIMARÃES, 2001). Em vista disso, Brandão e Guimarães (2001) em estudos associaram a “gestão de competências” à “gestão de desempenho”, pois concluíram que o resultado alcançado – ou desempenho – representa a competência do indivíduo.

Do mesmo modo, Brandão *et al* (2008) discutem a integração das perspectivas da “gestão de desempenho” à “gestão por competências” como importante, uma vez que o acompanhamento e a avaliação, de ambos separadamente, ou de apenas um deles, pode demonstrar resultados menos íntegros que aqueles possíveis quando a visão é holística.

No Brasil, a avaliação de desempenho na administração pública, de alguns órgãos federais, ainda é norteadada pelo paternalismo e pela discricionariedade. A adoção de mecanismos e critérios mais uniformes se faz necessária, uma vez que estes sejam capazes de tornar a aferição do desempenho mais justa e menos pessoal, de forma a eliminar as distorções desse sistema (SOUZA, 2005). A esse respeito, Mascarenhas (2008, p. 199) conclui: “podemos dizer que a gestão de pessoas por competências tem como objetivo incorporar de maneira sistematizada as competências dos indivíduos aos critérios de avaliação e regulação para fins de gestão de pessoas”.

No que se refere à remuneração de sistemas funcionais, o conjunto de atividades compreendido em um cargo servia de base para a sua definição, pois se presumia um mundo estável e previsível (SOUZA, 2004). Todavia, após a década de 1980, com a intensificação do novo cenário imposto pelo sistema capitalista de produção – resultando no avanço tecnológico, globalização, aumento da competição, entre outros – não se espera mais a reprodução simples de um conjunto de atividades prescritos em cargos. Pelo contrário, deseja-se que as pessoas extrapolem, assumindo proativamente atribuições e dando respostas a problemas não especificados anteriormente – nos sistemas funcionais (LE BOTERF, 2003; MASCARENHAS, 2008; RUAS, 2003; SOUZA, 2004; ZARIFIAN, 2001).

Logo, para Souza (2004), o desafio torna-se encontrar modelos alternativos de gestão da remuneração que considerem a crescente transformação do mundo e a nova dinâmica da atuação dos profissionais dentro de sistemas flexíveis; alvo consistentemente modelado e trabalhado, segundo Brito (2005), por acadêmicos norte-americanos, de orientação neoliberal, preocupados no atrelamento de competências à remuneração variável; bem como por brasileiros concentrados na discussão sobre administração de carreiras.

Le Boterf (2003) advoga que se torna indispensável a renovação de conhecimentos e competências baseada em um processo de aprendizagem permanente, dispondo de pessoas capazes para enfrentar o inédito e a mudança, ao confrontarem a complexidade e a incerteza dentro das organizações estruturadas de maneira heterogênea e flexível.

Adentrando esse debate proposto por Le Boterf (2003), Struyven e De Meyst (2010) esclarecem que o termo “educação baseada por competências” não é algo novo. Ele renasceu na Bélgica por meio de um decreto expedido pelas autoridades em educação do país, mas o início do conceito se deu através de estudos norte-americanos, em 1960 e 1970, originando o termo “treinamento baseado por competências” (BIEMANS *et al*, 2004; STRUYVEN; DE MEYST, 2010). Assim, o primeiro termo resulta da evolução e crescimento do último.

De fato, a “educação baseada por competências” consiste no desenvolvimento de habilidades em aprendizes, estudantes e trabalhadores, integrando-as aos conhecimentos estruturados e aos valores e atitudes, essenciais para tarefas práticas: na solução de problemas, no trabalho efetivo com certo profissionalismo, enfim, no seu posicionamento nas organizações e/ou em seu papel (BIEMANS *et al*, 2004). O paradigma da “educação baseada por competências”, segundo Struyven e De Meyst (2010), está apoiado no argumento do avanço tecnológico, da globalização, do aumento da competição, todos anteriormente citados por Le Boterf (2003), Mascarenhas (2008), Ruas (2003), Souza (2004) e Zarifian (2001).

Portanto, como consequência da “Nova Gestão Pública”, instituições de ensino passaram a oferecer programas baseados no desenvolvimento das competências de gestores públicos, cujo foco consolidou-se na aprendizagem centrada em reflexão das ações – resolução/tomada de decisões – praticadas no dia a dia (NYGAARD; BRAMMING, 2008).

Contudo, as pesquisas de Mulcahy (2000) sugerem que os resultados de “treinamento/educação por competências” comumente excedem as competências. Ou seja, o senso de competência, como coerente e completa; e do “treinamento”, como singular e universalmente aplicado em outras organizações, tem contribuído, na prática, para definir a competência como múltipla e localizada. Assim, diferentes modelos de “treinamento” são destinados aos diferentes lugares, com especificidades e particularidades (MULCAHY, 2000).

Observa-se ainda que, por ocasião desses tempos de globalização, a descrição dos cargos não é muito bem definida, pois os empregados são selecionados para trabalharem em equipes, em diferentes projetos, com mudanças de papéis, podendo trilhar carreiras diversas dentro de uma organização (LIEVENS; VAN DAM; ANDERSON, 2002). Conforme retratado por Souza (2004), os cargos eram previsíveis para uma realidade mundial de estabilidade; portanto, segundo Lievens, Van Dam e Anderson (2002), Farnham e Stevens (2000), o processo de recrutamento e seleção de pessoal era considerado tradicional, rígido, “arcaico” e inexato para o futuro. No atual cenário, tal processo é desafiador e necessita de novos métodos para sua implementação (LIEVENS; VAN DAM; ANDERSON, 2002).

Ainda nesse aspecto, Farnham e Stevens (2000) relataram a experiência de um organismo governamental localizado ao sul da Inglaterra, que se adequou a essa realidade implementando, em 1999, o processo de recrutamento e seleção de pessoas baseado em competências. O processo consistia na operação proativa conjunta entre a área de gestão de pessoas e a gerência imediata, que iria liderar o candidato desejado, além de desenvolver um pacote de informações, apoiado inicialmente na descrição de cargos, seguido pela adição de relevantes especificações pessoais – perfil de competências do candidato – e informações condizentes como emprego correto para ele no órgão público, almejando, enfim, tornar a metodologia bastante objetiva – inclusive nas entrevistas (FARNHAM; STEVENS, 2000).

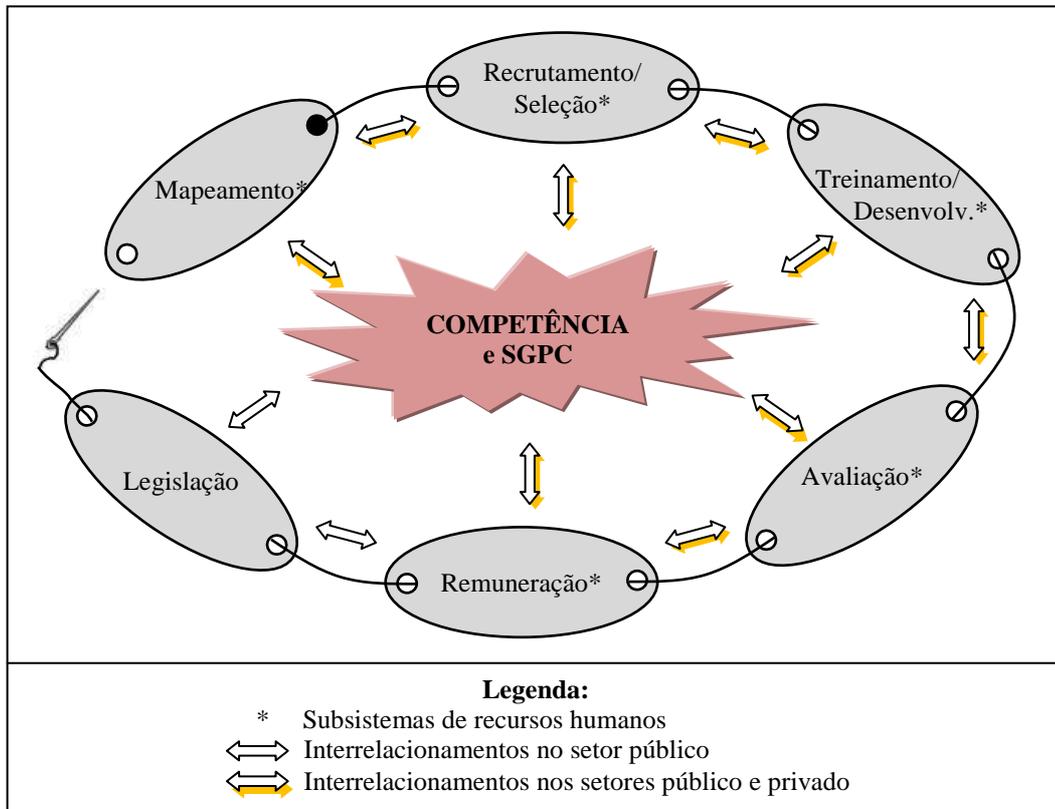
Em vista disso, Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 53) conceituam a seleção por competências como “o processo de escolha de candidatos baseado nas competências organizacionais e na definição de indicadores de competências funcionais.” Segundo os autores, o mapeamento das competências é essencial para o processo de seleção efetivo.

O referido mapeamento, segundo Brandão e Bahry (2005, p. 179); Carbone, Brandão e Leite (2005), destina-se “à redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências”; ou seja, “reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.” Tal fato permite, sobretudo, o planejamento de ações de recrutamento/seleção e treinamento/desenvolvimento de pessoal, visando minimizar essa lacuna, assim como retribuir – remunerar – os profissionais que se destacam de forma exemplar, manifestando as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A identificação de competências disponíveis na organização é realizada, geralmente, por meio da avaliação de desempenho, pois a competência humana se expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Com efeito, um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) é composto pela unificação dos subsistemas de recursos humanos – (a) mapeamento; (b) recrutamento/seleção; (c) treinamento/desenvolvimento; (d) avaliação; e (e) remuneração –, bem como pelo interrelacionamento entre eles e do conjunto deles com o sistema, como demonstrado na figura 11. Todos foram retratados particularmente com os devidos interrelacionamentos sistêmicos, em parágrafos anteriores, e são permanentemente “costurados” pela linha acadêmica, dentro do setor privado, no intuito de fornecer uma sustentabilidade/normatização ao conceito de “competência”, além de consolidar coerentemente o SGPC.

Figura 11: Elos, contendo os subsistemas de recursos humanos e a legislação, unificados/“costurados” pela linha acadêmica/legislativa para sustentar/normatizar o conceito de “competência” e consolidar o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC).



Fonte: Elaborado a partir de Biemans *et al* (2004), Brandão e Guimarães (2001), Brandão e Bahry (2005), Brandão *et al* (2008), Brasil (2005, 2006a, 2006b, 2006c), Carbone, Brandão e Leite (2005), Carvalho, Passos e Saraiva (2008), Farnham e Stevens (2000), Mascarenhas (2008), Naqvi (2009), Nygaard e Bramming (2008), Souza (2005), Struyven e De Meyst (2010).

Ademais, o elo que contém a legislação (Figura 11) é modelado e “costurado” junto aos demais elos, prioritariamente pela linha legislativa, seguida pela acadêmica, dentro do setor público, na tentativa, do mesmo modo, de normatizar tal conceito e consolidar o SGPC.

De tal sorte, a Lei nº 11.091/05 – instituidora do PCCTAE – reconhece as atribuições de competências pertinentes aos servidores interligadas aos objetivos e metas institucionais. A citada lei é reconhecida, para efeito das IFES, como o elo entre as práticas de “gestão de pessoas tradicional” e de “gestão articulada por competências”.

Enfim, ao discorrer sobre o conteúdo apresentado na figura 11, e nos últimos parágrafos, torna-se perceptível que o objetivo não foi esgotar todo o referencial existente sobre o assunto, nem tampouco elencar ordem aos subsistemas de recursos humanos, mas apenas clarificar o sistema, expressando uma visão holística.

2.2.1 Aproximação da gestão de pessoas à gestão por competências no contexto das IFES: dispositivos legais

Em 2006, dois decretos federais foram estabelecidos no intuito específico de normatizar/consolidar a “gestão de pessoas articulada por competências”, no ambiente das IFES, a saber: Decretos nºs 5.824/06 e 5.825/06. Isto é, os decretos se encontram em estreita relação – diretamente, com a Lei nº 11.091/05 e, indiretamente, com a Lei nº 10.861/04 –, quando menciona a política de pessoal contida no PDI de cada IFES; bem como ratifica o Decreto nº 5.707/06 em seu esforço pela implantação da PNDP nos órgãos da administração pública federal (Cf. figura 12).

O primeiro decreto normatiza procedimentos na concessão do Incentivo à Qualificação, disponibilizando percentuais para esse direito, de acordo com as áreas de conhecimento dos cursos de educação formal realizados pelos servidores, em relação a cada ambiente organizacional (BRASIL, 2006b, art. 1º, § 9º e arts. 2º, 3º).

Já o segundo estabelece diretrizes na elaboração do PDCTAE, procurando garantir, principalmente, dentre outros destaques existentes: (a) a apropriação do processo de trabalho e a inserção no planejamento institucional dos ocupantes da carreira TAE; (b) a reflexão acerca do desempenho desses servidores em relação aos objetivos institucionais; e (c) as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos e no desenvolvimento dos servidores TAEs (BRASIL, 2006c, art. 4º, incisos II, V e VIII).

Nota-se que o legislador, ao tratar do dimensionamento das necessidades de pessoal, cita, dentre outras ações, a “identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE [sic]” (BRASIL, 2006c, art. 6º, § único, inciso VI).

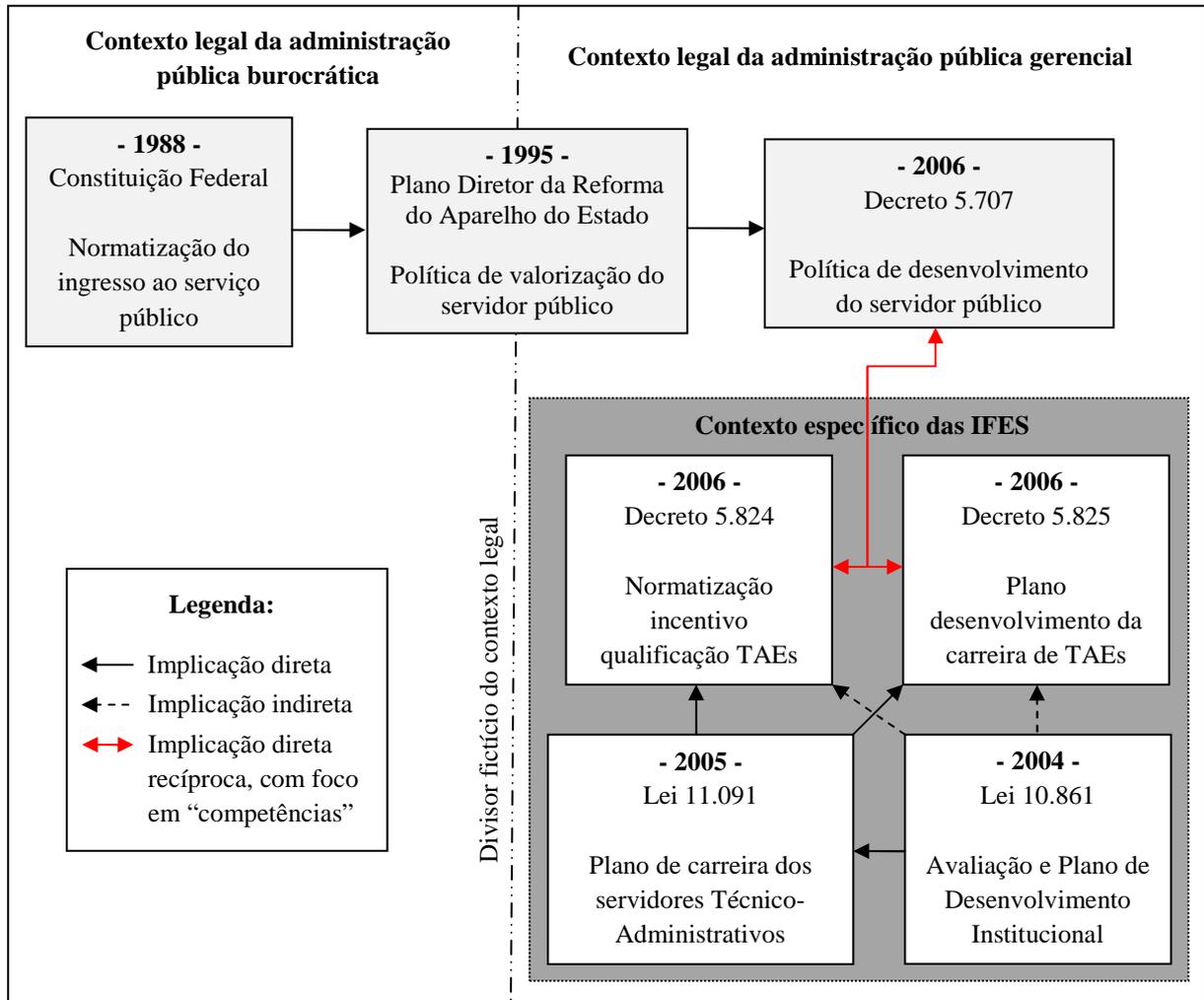
Em outra passagem, o mencionado decreto esclarece que o programa de capacitação e aperfeiçoamento deve seguir linhas de desenvolvimento, como: a iniciação de servidores recém-chegados ao serviço público; a formação geral com relação às informações sobre planejamento institucional; educação formal; gestão como pré-requisito para o exercício de funções de chefia/assessoramento/direção; interrelação entre ambientes organizacionais da IFES; e formação específica, relacionada ao cargo que o servidor ocupa e ao ambiente organizacional onde atua. O objetivo de tal programa de capacitação reside em contribuir para o desenvolvimento do servidor, além de capacitá-lo para o desenvolvimento de ações de gestão pública (BRASIL, 2006c, art. 7º).

Ao finalizar o decreto nº 5.825/06, o legislador discorre sobre o programa de avaliação de desempenho. Ele menciona, nesse dispositivo legal, que os resultados da avaliação devem fornecer indicadores para o planejamento e, conseqüentemente, o desenvolvimento de pessoal nas IFES. Além do mais, devem contribuir subsidiando na elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento, com o respectivo dimensionamento de necessidades institucionais. Ademais, o procedimento avaliativo deve propiciar condições à melhoria de processos de trabalho, bem como avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor e, finalmente, aferir o mérito para progressão (BRASIL, 2006c, art. 8º, § 1º, incisos I ao V).

A justificativa de tais transformações inerentes ao ambiente das IFES é encontrada em Zarifian (2001), quando argumenta a respeito do trabalho não ser mais um dado objetivável, padronizável, prescritível, reduzindo-se a uma lista de tarefas relacionadas a uma descrição de cargo. Ou seja, enquanto a ocupação dos cargos possui normas rígidas, a lógica da competência se apresenta como uma abordagem aberta da ocupação. Fleury e Fleury (2001), como Zarifian (2001) ressaltam que o trabalho, na atualidade, torna-se um prolongamento da competência pessoal do indivíduo diante de uma situação profissional complexa.

Em vista disso, consideram-se até aqui as iniciativas legais voltadas a promover uma valorização do servidor público brasileiro ao longo das duas últimas décadas, cujo início remontou ao ano de 1995. Além do mais, enfoca-se especialmente o contexto específico das IFES – descrito também em 2.1 e 2.1.1 –, sinteticamente esquematizadas na figura 12.

Figura 12: Síntese do fluxo de valorização do servidor público brasileiro com foco no contexto específico das IFES, ao longo dos anos, por meio da legislação.



Fonte: Adaptado de Oliveira, Silva e Cavalcante (2011), com elaborações a partir de Brasil (1988, 1995, 2004, 2005, 2006a, 2006b, 2006c).

A análise da figura 12 permite relembrar a categorização proposta por Fischer (2002) sobre a evolução dos modelos de gestão de pessoas (Cf. figura 09). Logo, entende-se que o ano de 1995 foi considerado para o servidor público brasileiro – incluindo naturalmente aquele inserido no contexto das IFES – o marco divisor entre: (a) a gestão de pessoas, como modelo de departamento de pessoal, contextualizada dentro de um marco legal de administração pública burocrática; e (b) a gestão de pessoas, como modelo estratégico, com articulações para um modelo de competências inseridas em um marco de administração pública gerencial.

Com efeito, o legislador articula a incorporação do primeiro modelo pelo último, dos citados acima, através do Decreto nº 5.707/06 (Figura 12); mencionando que a contribuição de competências institucionais se dá pelo desenvolvimento de competências individuais dos servidores mediante capacitação, entendida como um processo permanente e deliberado de

aprendizagem (BRASIL, 2006a, art. 2º, inciso I); e que a gestão por competência é interpretada como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a, art. 2º, inciso II).

2.2.2 Estudos sobre a gestão de pessoas por competências nas IFES

No contexto da administração pública gerencial, logo após a implantação dos Decretos nº 5.707/06, simultâneo aos de nºs 5.824/06 e 5.825/06 (Figura 12), percebeu-se os esforços empreendidos pelas IFES brasileiras no empreendimento e incorporação das noções sobre competências em seus respectivos sistemas de gestão de pessoas.

A recente ebulição de pesquisas acadêmicas país afora, nos últimos cinco anos, envolvendo o contexto das IFES, ilustra o tom da discussão. O trabalho precursor envolvendo “competências” no cenário específico da IFES foi empreendido por Campos (2007). A pesquisadora conduziu o estudo – que resultou posteriormente em uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Viçosa (UFV) – no intuito de identificar as competências gerenciais necessárias aos pró-reitores da UFV, bem como complementar a descrição sobre as funções de um pró-reitor na universidade em questão.

Esse mesmo estudo foi sintetizado e publicado por Campos *et al* (2008) nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD). Assim, as competências identificadas, segundo Campos (2007) e Campos *et al* (2008), foram: “capacidade política, comunicação, conhecimento da estrutura organizacional, criatividade, espírito institucional, experiência profissional na instituição, liderança, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, trabalho em equipe e visão sistêmica.”

Em seguida, Martins *et al* (2009) analisaram – e expuseram no colóquio sobre gestão universitária na América do Sul –, os desafios apresentados na implantação da “gestão do desempenho por competências” na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), considerando a avaliação de desempenho, assim como o treinamento e desenvolvimento. Os autores identificaram que a avaliação de desempenho não repercutia em outras ações de recursos humanos, mas somente na obtenção da progressão por mérito, além de o levantamento das necessidades de capacitação da universidade priorizar somente o atributo conhecimento, em detrimento dos demais: habilidades e atitudes.

Já Pereira e Silva (2011) trabalharam na identificação das competências gerenciais em

três IFES da região do nordeste brasileiro, a saber: Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Os resultados foram identificados a partir de quatro grupos de competências – cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas (PEREIRA; SILVA, 2011).

De outro modo, há um estudo apresentado por Ésther (2011), cujo objetivo consistiu na análise das competências desejadas pelos reitores, vice-reitores e pró-reitores aos ocupantes dos cargos de reitor de universidades federais localizadas em Minas Gerais – abrangendo 08 instituições investigadas. Esse estudo revelou que, dentre as competências expostas, a única unanimidade foi concernente à capacidade política. O autor também ressalta que essa competência diferia das demais prescritas para o gestor público em geral, além de que não existia uma preparação para os indivíduos assumirem tais cargos e desempenharem as suas funções eficazmente.

Pereira (2010) amplia os estudos sobre os resultados qualitativos outrora obtidos na UFPB, UFPE e UFRN anunciados por Pereira e Silva, em artigo publicado em 2011, acrescentando mais 14 IFES do nordeste brasileiro no foco quantitativo de sua pesquisa. O objetivo dessa pesquisa recaiu na análise das competências em ação de gestores técnico-administrativos das IFES nordestinas. Os achados – muito além dos quatro grupos de competências identificados que possibilitaram compreender as competências gerenciais na concepção dos gestores (PEREIRA; SILVA, 2011) – buscaram mensurar, em cada grupo, o nível de domínio e de encorajamento pelas IFES no que se referia a tais competências. Assim, Pereira (2010) concluiu que o grupo de competências cognitivas, ao contrário dos demais grupos, foi o único a apresentar a média do nível de encorajamento quantitativamente maior em relação ao de domínio. Consequentemente, a autora atribuiu tal resultado a um provável cenário de mudanças nas IFES, com demandas organizacionais e legais recentes.

Já Bernardoni (2010) propôs em seus estudos uma metodologia para o mapeamento de competências, identificando a diferença entre as necessárias e as já existentes na instituição, adaptável às funções do servidor da administração pública, possibilitando o diagnóstico de capacitação a partir das lacunas existentes. O ambiente para o estudo culminou na aplicação do estudo piloto na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná (UFPR), constatando-se, ao final, uma ênfase na capacitação voltada para as competências técnicas, no nível técnico de função (BERNARDONI, 2010).

Oliveira, Silva e Cavalcante (2011) discutiram a implantação do sistema de gestão por competências na Universidade Federal de Goiás (UFG), a partir da percepção dos gestores *versus* servidores que atuavam na área de gestão de pessoas. Os resultados obtidos pelos

autores, por meio de análise qualitativa, possibilitaram a identificação de doze significados acerca da implantação do sistema, averiguando-se uma lacuna existente no disposto pela legislação e na prática vivida pela área de pessoal; ou seja, a implantação do sistema não evoluiu, por inteiro, conforme preconiza a legislação brasileira.

Cavalcante e Oliveira (2011) avaliaram a contribuição do PCCTAE na capacitação e no desenvolvimento de competências gerenciais na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Os achados dos autores revelaram que, embora a capacitação institucional tenha sido elaborada com base no PCCTAE e na PNDP, as competências foram mal entendidas por todos os gestores, e a aprendizagem deles decorria essencialmente da prática gerencial. Também se evidenciou que a participação desses gestores em programas de capacitação estava condicionada à motivação financeira. Portanto, estes entenderam que tal capacitação necessitava de melhoramentos em muitos aspectos para contemplar as demandas vividas pela situação prática (CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011).

Por fim, Lima e Villardi (2011) descreveram os processos de aprendizagem que implicam no desenvolvimento das competências gerenciais de gestores públicos das áreas de pessoal, financeira/contábil e acadêmica, em suas práticas cotidianas na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Desse modo, as autoras concluíram que o processo de construção das competências gerenciais dos supracitados gestores ocorre por meio de: (a) aprendizagem individual via estudo formal, leitura e busca pessoal; (b) aprendizagem coletiva via interação com as pessoas no trabalho, fóruns e reuniões; (c) aprendizagem experiencial via vivência profissional e pessoal; (d) aprendizagem em comunidade de prática via fórum informal de discussão; e (e) aprendizagem vicária. Ademais, as competências gerenciais desenvolvidas por meio desses processos de aprendizagem constituem-se de competências pessoais, interpessoais e para a ação; essa última desenvolve-se por meio da solução de problemas cotidianos (LIMA; VILLARDI, 2011).

Todos os autores e publicações envolvendo a aproximação das “competências” ao contexto das IFES, descritas anteriormente são sinteticamente apresentados no quadro 04.

Quadro 04: Origem dos trabalhos acadêmicos, com respectivos autores e anos de publicação, sobre a discussão envolvendo as “competências” e suas instâncias de investigação no cenário específico das IFES brasileiras.

ID	Origem Trabalhos Acadêmicos Publicados no Brasil	Autores	Anos	IFES Retratadas	Instâncias de Competências Investigadas
01	Dissertação (Mestrado: PPGA/UFV)	CAMPOS, D. C. S.	2007	UFV	Individual/ Gerencial
02	Artigo (Anais EnANPAD)	CAMPOS, D. C. S. <i>et al.</i>	2008	UFV	Individual/ Gerencial
03	Artigo (Anais outros)	MARTINS, B. B. <i>et al.</i>	2009	UFSC	Coletiva/

	Colóquios ¹⁾				Organizacional
04	Dissertação (Mestrado: PPCGI ^{2)/UFPR)}	BERNARDONI, D. L.	2010	UFPR	Coletiva/ Organizacional
05	Dissertação (Mestrado: PPGA/UFPB)	PEREIRA, A. L. C.	2010	UFPB, UFPE, UFRN + 14 IFES ³	Individual/ Gerencial
06	Artigo (Cadernos EBAPE.BR ⁴)	PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B.	2011	UFPB, UFPE, UFRN	Individual/ Gerencial
07	Artigo (Cadernos EBAPE.BR ⁴)	ÉSTHER, A. B.	2011	08 IFES ⁵	Individual/ Gerencial
08	Artigo (Anais EnANPAD)	OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B.; CAVALCANTE, K. O.	2011	UFG	Coletiva/ Organizacional
09	Artigo (Anais EnANPAD)	CAVALCANTE, K. O.; OLIVEIRA, M. M.	2011	UFERSA	Individual/ Gerencial
10	Artigo (Anais EnANPAD)	LIMA, S. M. P.; VILLARDI, B. Q.	2011	UFRRJ	Individual/ Gerencial

¹ Colóquio sobre gestão universitária na América do Sul realizado nas dependências da UFSC.

² Programa de Pós-Graduação Multidisciplinar em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação (PPCGI).

³ A autora não mencionou os nomes das 14 instituições, alvo de pesquisa quantitativa. Apenas ressaltou que todas pertencem à região nordeste do Brasil.

⁴ Publicações resultantes de *fast track* do IV Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG) da ANPAD, realizado em 2010.

⁵ O autor não mencionou os nomes das 08 instituições pesquisadas, no decorrer do texto publicado. Apenas destaca que todas pertencem ao estado de Minas Gerais.

Fonte: Elaborado a partir de Bernardoni (2010), Campos (2007), Campos *et al* (2008), Cavalcante e Oliveira (2011), Ésther (2011), Lima e Villardi (2011), Martins *et al* (2009), Pereira (2010), Pereira e Silva (2011), Oliveira, Silva e Cavalcante (2011).

Ademais, é notório perceber, ao consultar novamente o quadro 04, que dos nove trabalhos apresentados ao público, oito originaram-se no corpo acadêmico vinculado à ciência da administração, excetuando-se 01, cuja discussão esteve vinculada ao programa de pós-graduação multidisciplinar da UFPR, que contempla a “gestão”.

Por conseguinte, prevalece a existência de estudos focalizando a instância de competência “individual/gerencial”, conforme preconizado por Almeida (2007). A localização geográfica predominante, onde as pesquisas foram desenvolvidas, se concentra na região nordeste, seguida pelas regiões sudeste e sul do Brasil. Por fim, constata-se, especialmente, a ausência de teses de doutorado, pois o período polêmico sobre o assunto compreende apenas cinco anos, portanto é compreensível que pesquisas estejam sendo desenvolvidas e com brevidade ter-se-á trabalhos importantes contribuindo para o debate sobre “competências” no ambiente das IFES brasileiras (Quadro 04).

A “gestão de pessoas por competências” nas IFES reflete o que se verifica na presente realidade dos demais órgãos da administração pública federal. Embora tal modelo de gestão de pessoas esteja sendo implantado em algumas instituições públicas (PIRES *et al*, 2005), ainda é uma iniciativa incipiente, e muitos desafios se colocam para a consolidação do sistema. Entre eles, cita-se: (a) a necessidade de apropriação do conceito de “gestão por competências” na administração pública (CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011); (b) o

Pela interpretação da figura 13, depreende-se que a “realidade vivenciada” nas IFES é considerada multifacetada e “dinâmica”. Isto é, o “dinamismo” nesse momento significa o posicionamento ocorrido conforme os interesses dos legisladores – assim como em um alvo, cujo posicionamento é proporcionado pelos interesses do arqueiro –, recebendo influências de vários “dispositivos legais” – flechas em direção ao alvo. Estes, por vezes, não possuem um alinhamento perfeito à realidade, caracterizando-se no “paradigma real nº 1.1”. Ou seja, as dificuldades na tentativa de alinhar os “dispositivos legais” iniciam-se quando, supostamente, existe uma “resistência da realidade” e/ou o dispositivo não está apropriado à realidade e, evidentemente, as “ações legais” não se firmam com tal “realidade vivenciada” (MARTINS *et al*, 2009; OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011; CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011).

Isto é, imagina-se que os “dispositivos legais” responsáveis pela aproximação da gestão de pessoas à gestão articulada por competências supostamente não exercem o alinhamento perfeito, por desempenharem um caráter transversal à “realidade vivenciada” que, dentre outras possibilidades, contém, por exemplo, uma cultura local consolidada (MARTINS *et al*, 2009). Consequentemente, tais dispositivos não proporcionam a “aderência” à realidade preconizada pelo legislador, com propensão, dessa forma, a um contexto de indefinição (Figura 13).

Ou ainda, o “paradigma real nº 1.2” disposto na figura 13, possui dificuldades na tentativa de alinhamento devido ao fato de os “dispositivos legais” desempenharem um caráter reducionista em relação à “realidade vivenciada” pelas IFES (MARTINS *et al*, 2009; OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011; CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011) – o tamanho da flecha é proporcionalmente menor em relação ao alvo. Nesse paradigma, averigua-se que a legislação não abrange toda a realidade, apesar do empenho do legislador na tentativa de normatizar todas as conjecturas reais vivenciadas (BRASIL, 2006a, 2006b, 2006c), contextualizando uma propensa “definição” indefinida – apesar da aderência da flecha ao alvo, esta ainda não atingiu o seu centro.

Diferentemente, no suposto “paradigma pretendido” – isto é, no modelo primoroso que o legislador proclama – o alinhamento dos “dispositivos legais” é perfeito. Esse dispositivo está apropriado à “realidade vivenciada”, além de não sofrer qualquer resistência dela, compondo essencialmente um propenso contexto definido – o alinhamento da flecha ao alvo é certo, ou seja, no seu centro, proporcionando às “ações legais” uma fixação junto à “realidade vivenciada”. Entretanto, não abarca a totalidade da realidade devido ao caráter reducionista preconizado pela legislação (Figura 13).

Como se sabe, o “paradigma nº 2” em administração pública é formado por uma visão estratégica, não impossível de se atingir. Por outro lado, existe a realidade empenhando “esforços” para obter essa almejada visão (Figura 13), conforme revelou o estudo de Oliveira, Silva e Cavalcante (2011).

É importante destacar novamente que, como mencionado no início dessa seção, a “realidade vivenciada” nas IFES brasileiras é complexa, admitindo-se, porventura, a permanente construção e convivência simultâneas entre os paradigmas citados, como ilustra a figura 13.

Assim, para efeitos de uma análise construtiva foram considerados os “paradigmas nºs 1.1 e 1.2”, apresentados na figura 13, pois evidências práticas – de publicações –, e políticas – observadas em algumas passagens reducionistas da legislação –, envolvendo a gestão de pessoas por competências, são aproximadas e alinhadas perante o próprio conceito do sistema de gestão de pessoas por competências e seus subsistemas (Cf. figura 11), além de serem discutidos/questionados no intuito da reflexão sobre um sistema efetivo de gestão de pessoas para as IFES.

Logo, uma relação de evidências críticas – isto é, merecedoras de maior atenção – sobre a gestão de pessoas é observada no ambiente das IFES, por meio da legislação e outras fontes, totalizando nove itens no quadro 05.

Quadro 05: Evidências críticas observadas na “realidade vivenciada” dentro do ambiente específico de gestão de pessoas das IFES brasileiras, através de dispositivos legais e outras fontes, e as aproximações teóricas e legais junto ao conceito do SGPC e seus subsistemas.

ID	Tipos	Evidências críticas observadas na legislação e outras fontes	Aproximações teóricas e legais junto ao conceito do SGPC e seus subsistemas
01	Política	Noção de “gestão por competência” reducionista, orientada exclusivamente para a capacitação – subsistema treinamento/desenvolvimento – de servidores.	A noção de “gestão por competências” é algo maior e compreende outros subsistemas (Cf. figura 10), além do treinamento/desenvolvimento, como: mapeamento, recrutamento/seleção, avaliação de desempenho e, remuneração (BIEMANS <i>et al</i> , 2004; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO <i>et al</i> , 2008; CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; FARNHAM; STEVENS, 2000; MASCARENHAS, 2008; NAQVI, 2009; NYGAARD; BRAMMING, 2008; SOUZA, 2005; STRUYVEN; DE MEYST, 2010).

02	Política	Convivência entre “cargos” e “ambientes organizacionais” nas IFES.	A utilização de “ambientes organizacionais” é essencial para uma gestão por competências, pois a flexibilidade funcional é permitida nesse contexto (BRASIL, 2006b, 2006c; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). Inicialmente, a descrição de cargos é necessária para a determinação daqueles ambientes. Entretanto, os cargos expressam a rigidez, bem como atividades fixas impertinentes à era de globalização e modernização tecnológica (LE BOTERF, 2003; MASCARENHAS, 2008; RUAS, 2003; SOUZA, 2004; ZARIFIAN, 2001).
03	Política	Ingresso nos cargos, por meio de concurso público, medido com base em conhecimentos expressos em provas ou provas e títulos.	Outras metodologias podem ser trabalhadas em conjunto com as existentes, no decorrer do processo de recrutamento/seleção. Como é o caso de entrevistas que medem o grau de habilidades e atitudes, articulando uma operação proativa e conjunta da área de pessoal com a chefia imediata que irá liderar o servidor recém-chegado na atividade pública (FARNHAM; STEVENS, 2000).
04	Prática	Desenvolvimento do servidor por interesses pessoais, motivado pelo aumento na remuneração percebida (MARTINS <i>et al.</i> , 2009; OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011; CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011).	Desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais (BRASIL, 2005).
05	Prática	Avaliação de desempenho funcional realizada por critérios subjetivos (MARTINS <i>et al.</i> , 2009).	Avaliação de desempenho funcional dos servidores, realizada mediante critérios objetivos decorrentes de metas institucionais (BRASIL, 2005, 2006c).
06	Prática	Resultado da avaliação de desempenho funcional não repercutindo em outras ações de recursos humanos e não interagindo, por exemplo, com as ações de capacitação – subsistema de treinamento/desenvolvimento (MARTINS <i>et al.</i> , 2009).	Avaliação permanente dos resultados de ações de capacitação, bem como considerá-la com a mensuração do desempenho do servidor, complementares entre si (BRASIL, 2006a).
07	Política	Perspectiva de aumento na remuneração de servidores atrelado, principalmente, às ações de capacitação – subsistema treinamento/desenvolvimento (BRASIL, 2006b).	Os outros subsistemas do SGPC (Cf. figura 10) também são importantes na consideração de um aumento da remuneração, pois esse constitui o último subsistema e, como tal, objetiva a valorização justa e verdadeira dos servidores (BIEMANS <i>et al.</i> , 2004; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO <i>et al.</i> , 2008; CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; FARNHAM; STEVENS, 2000; MASCARENHAS, 2008; NAQVI, 2009; NYGAARD; BRAMMING, 2008; SOUZA, 2005; STRUYVEN; DE MEYST, 2010).

08	Política Normatização pouco clara e/ou insuficiente, sobre os subsistemas treinamento/desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração (BRASIL, 2005, 2006a, 2006b, 2006c).	O treinamento/desenvolvimento pode consolidar seu foco principalmente na aprendizagem centrada em reflexão das resoluções de ações praticadas no dia a dia (NYGAARD; BRAMMING, 2008). Identificação de competências disponíveis realizadas por meio de avaliação de desempenho, pois a competência humana se expressa em função do desempenho no trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Dessa maneira, o mapeamento de competências inicia o SGPC, sendo essencial, ao percorrer todo esse sistema, no final, remunerar profissionais que se destacam de forma exemplar, manifestando as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005).
09	Política Normatização insuficiente e/ou incompleta sobre os demais subsistemas do SGPC, a saber: mapeamento e recrutamento/seleção (BRASIL, 2005, 2006a, 2006b, 2006c).	A totalidade dos subsistemas é essencial para o funcionamento efetivo do SGPC (Cf. figura 10), contemplando mapeamento, recrutamento/seleção, treinamento/desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração (BIEMANS <i>et al</i> , 2004; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO <i>et al</i> , 2008; CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; FARNHAM; STEVENS, 2000; MASCARENHAS, 2008; NAQVI, 2009; NYGAARD; BRAMMING, 2008; SOUZA, 2005; STRUYVEN; DE MEYST, 2010).

Fonte: Elaboração própria (2011).

Nota-se a predominância de evidências críticas, provenientes da legislação, consideradas aqui como “políticas”; seguidas pelas “práticas”, publicadas no meio acadêmico, conforme exame do quadro 05. A primeira totaliza o quantitativo de seis itens; e a segunda, apenas três. Ou seja, as evidências críticas de ordem “prática” se apresentam em quantitativo menor, pois retratam, ainda, o resultado do pequeno debate proveniente da academia.

Na imersão sobre a totalidade das informações apresentadas no quadro 05, existe o seguinte questionamento: como incorporar efetivamente as evidências críticas – terceira coluna – às aproximações teóricas e legais – última coluna? Sabe-se que as evidências críticas “políticas” não deixarão de existir na gestão das IFES, por serem normatizadas pela lei. Haverá, desse modo, a necessidade de incorporá-las e alinhá-las às aproximações teóricas e legais junto ao conceito do SGPC.

Em análise ao primeiro item do quadro 05, confirma-se a escolha dos “paradigmas n^{os} 1.1 e, principalmente, 1.2” para ilustrar o tom reducionista que a legislação assume ao tratar sobre a gestão por competências, pois, como consequência dessa noção preconizada pelo legislador, logicamente todo o direcionamento político e prático é trabalhado nas IFES em seu

contexto real. Indaga-se: o serviço público federal, assim como as IFES, está(ão) preparado(s) para trabalhar em uma lógica de gestão de pessoas por competências, apesar da orientação reducionista preconizada pela legislação? Por quê?

Relativo ao segundo item, observa-se que o legislador apresenta, no PCCTAE, as definições de “cargo” e “ambiente organizacional”, simplesmente com o intuito de utilizar o primeiro na constituição e organização da carreira dos TAEs; e o segundo, para as ações de capacitação desses servidores. Apesar da aparente inocência em conciliar a lógica da administração burocrática com os cargos e suas descrições; e a administração gerencial, com os ambientes organizacionais, várias perguntas emergem: como se definem as atribuições funcionais dos servidores quanto aos papéis a serem desempenhados dentro das IFES no contexto da gestão de pessoas por competências, uma vez que “cargos” possuem atribuições de tarefas/funções rígidas para um ambiente de estabilidade, e “ambientes organizacionais” proporcionam atribuições funcionais flexíveis e adequadas aos ambientes em mutações constantes? Será que essa perspectiva gera desgastes em instâncias gerenciais e operacionais nessas IFES, visto que as mencionadas definições colocam o sindicato da categoria de TAEs em “situação desconfortável” ao resolver conflitos entre servidores e chefias? Por que o legislador insistiu com a permanência do convívio entre “cargos” e “ambientes organizacionais” em uma lógica de gestão por competências, apesar de poder delimitar o convívio por um período determinado?

No terceiro item, interroga-se: as IFES possuem ciência sobre a adoção de outras metodologias de recrutamento/seleção, após cumprirem o disposto na legislação sobre os concursos públicos? Se possuem, por que não as utilizam? “Como realizar concursos públicos com base nas competências mapeadas?” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 190).

Pela análise conjunta do quarto, quinto e sexto itens, depreende-se a investigação subsequente: como adequar a cultura local das IFES a uma gestão pública gerencial, onde o planejamento estratégico é essencial para a gestão estratégica de pessoas, repercutindo no desenvolvimento objetivo dos servidores e na avaliação do desempenho funcional por meio da gestão por competências? Como idealizar as capacitações dos servidores TAEs e induzir o desenvolvimento de suas competências, sem a interferência direta dos órgãos responsáveis pelo treinamento/desenvolvimento de pessoal? “Em que medida a expressão de competências profissionais, por parte dos servidores públicos, explicam o desempenho organizacional?” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 190).

O sétimo, oitavo e nono itens permitem as imediatas questões: Como direcionar – isto é, como fazer – os processos de trabalho no sistema de gestão por competências, uma vez que

a normatização de seus subsistemas está obscura e/ou insuficiente? “Poderia o setor público instituir formas de remuneração variável baseadas na expressão de competências profissionais?” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 190). Como?

Todavia, não se pode deixar de ressaltar a argumentação crítica explorada e defendida por Brito (2005), disposta aqui na forma de uma indagação: será que é válida a incorporação e domínio do saber do trabalhador dentro das instituições governamentais, através da lógica empresarial e de mercado difundida pelo sistema de produção capitalista, uma vez que mercado e governo possuem interesses díspares como, por exemplo, o primeiro na busca incessantemente do lucro, e o segundo na procura em atender as necessidades da sociedade?

Por fim, Brandão e Bahry (2005, p. 190) tranquilizam os servidores componentes do setor público e leitores, de uma forma geral, ao destacarem que “a eficácia e a aplicabilidade, em organizações públicas, de alguns processos afetos à gestão por competências ainda carecem de discussões mais aprofundadas e investigações empíricas a respeito.”

2.3 Reflexões finais: proposta de um SGPC para o contexto das IFES brasileiras

Apesar da relevância do destaque feito por Brandão e Bahry (2005) a respeito da gestão por competências no setor público, propõe-se um modelo estratégico teórico concernente a um SGPC, especificamente voltado para a realidade das IFES. A discussão que se inicia fundamenta-se nas informações dispostas em seções anteriores.

Pela interpretação do repertório, infere-se que, para ocorrer um alinhamento da gestão de pessoas a uma gestão estratégica articulada por competências, como recomendado pelos acadêmicos em conjunto com legisladores, faz-se necessária a adoção de um sistema estratégico – baseado em planejamento. E qual seria esse modelo apropriado a um SGPC?

Considera-se apropriado um modelo que se assemelha ao de mapas estratégicos do *Balanced Scorecard* (BSC). Explica-se: apesar da insistência em aplicar no setor público modelos fomentados para o contexto do setor privado – visão de cunho crítico, enunciada por teóricos sócio-marxistas –, poucos estudos e modelos adequados exclusivamente ao setor público foram desenvolvidos. Ao que parece, e pela discussão promovida pelos teóricos da “Nova Gestão Pública” – isto é, dentro do cenário da administração pública gerencial –, os modelos são independentes de contexto e são adaptáveis a qualquer organização.

De imediato, uma leitura do modelo de mapas estratégicos do BSC é conveniente, pois propõe-se aqui um novo modelo estratégico teórico semelhante ao BSC, que se alinha a um

SGPC aplicável à esfera pública. Evidentemente, não se pretende discutir aqui o referencial existente na academia sobre o modelo de mapas estratégicos.

A princípio, os mapas estratégicos do BSC foram desenvolvidos pelos teóricos⁹ no contexto do setor privado e posteriormente adaptados ao setor público. Os diagramas dispostos e debatidos por Kaplan e Norton (2001, p. 100-101; 2004, p. 8) atendem ao propósito de leitura. Esses diagramas apresentam, aos leitores, as perspectivas de “aprendizagem e crescimento”, “processos internos” e as adaptações inerentes à perspectiva da “sociedade” – esta substitui a perspectiva “cliente” do setor privado –, composta por subcomponentes, a saber: (a) “custos incorridos”; (b) “valor criado”; e (c) “suporte de legitimação”. Como última perspectiva no setor público, a “missão” é considerada a responsável em dirigir a estratégia organizacional, preferivelmente à perspectiva “financeira” (KAPLAN; NORTON, 2001).

Inicialmente, a perspectiva “aprendizagem e crescimento”, de acordo com Kaplan e Norton (2004), determina e integra os ativos intangíveis – como o capital humano, organizacional e conhecimento – para a criação de valor/benefício. Já no que diz respeito aos “processos internos”, Kaplan e Norton (2004) orientam que tal perspectiva é responsável pela identificação de processos que transformam os ativos intangíveis em valores/benefícios para a sociedade. Portanto, esses autores (2004) esclarecem que, na perspectiva “sociedade”, os subcomponentes supracitados tornam as condições claras para a criação de valor/benefício para a totalidade da sociedade. Finalmente, segundo Kaplan e Norton (2001, p. 98): “para organizações públicas, entretanto, a perspectiva ‘financeira’ não compõe indicadores relevantes para atender à missão organizacional. Dessa forma, a ‘missão’ deve ser retratada no último nível do BSC”.

Finalizada a leitura do modelo de mapas estratégicos do BSC adaptado ao setor público, inicia-se a proposição de um modelo estratégico teórico concernente ao SGPC para a realidade vivenciada pelas IFES brasileiras. Antes, faz-se necessário destacar que o PDI e o PDCTAE são documentos estabelecidos e normatizados pela legislação no âmbito das IFES brasileiras, e, como tal, são responsáveis pelo preenchimento do vácuo existente entre os dispositivos legais e o modelo a ser proposto – conforme discussão nos próximos parágrafos.

Dessa maneira, um SGPC para as IFES contempla todos os seus subsistemas, com interações recíprocas entre eles, permitindo emergir a competência organizacional por meio dos servidores, quando se trabalha na plenitude da gestão estratégica de pessoas. É claro que

⁹ Cita-se, por exemplo, os trabalhos disseminados por Kaplan e Norton (2001, 2004).

todo o processo se dá, no mínimo, mediante o cumprimento dos dispositivos legais que normatizam a gestão de pessoas por competências nas IFES – pois, como se sabe, essas pertencem ao setor público e por isso são regidas por lei –, não impedindo de se trabalhar a totalidade dos subsistemas a partir dos esforços empreendidos pela gestão.

Destaca-se que, o SGPC inicia seu alinhamento com o modelo teórico proposto por meio de sua inserção e implicação em direção à perspectiva da “gestão de pessoas”, agregando valor a práticas que conduzem à gestão por competências. De fato, tal perspectiva, ao receber a influência do SGPC, redireciona implicações à perspectiva da “sociedade/comunidade universitária”, agregando, conseqüentemente, valor aos servidores, à organização e à sociedade por meio da gestão por competências. Desse modo, as implicações novamente redirecionam-se para a perspectiva da “estratégia organizacional”, agregando valor ao alinhamento entre competências institucionais e individuais; além do que se compreende a gestão por competências como uma das estratégias organizacionais. A “estratégia organizacional”, dirigida pela missão, recebe as diretrizes das políticas públicas governamentais, bem como as normatizações oriundas da legislação brasileira.

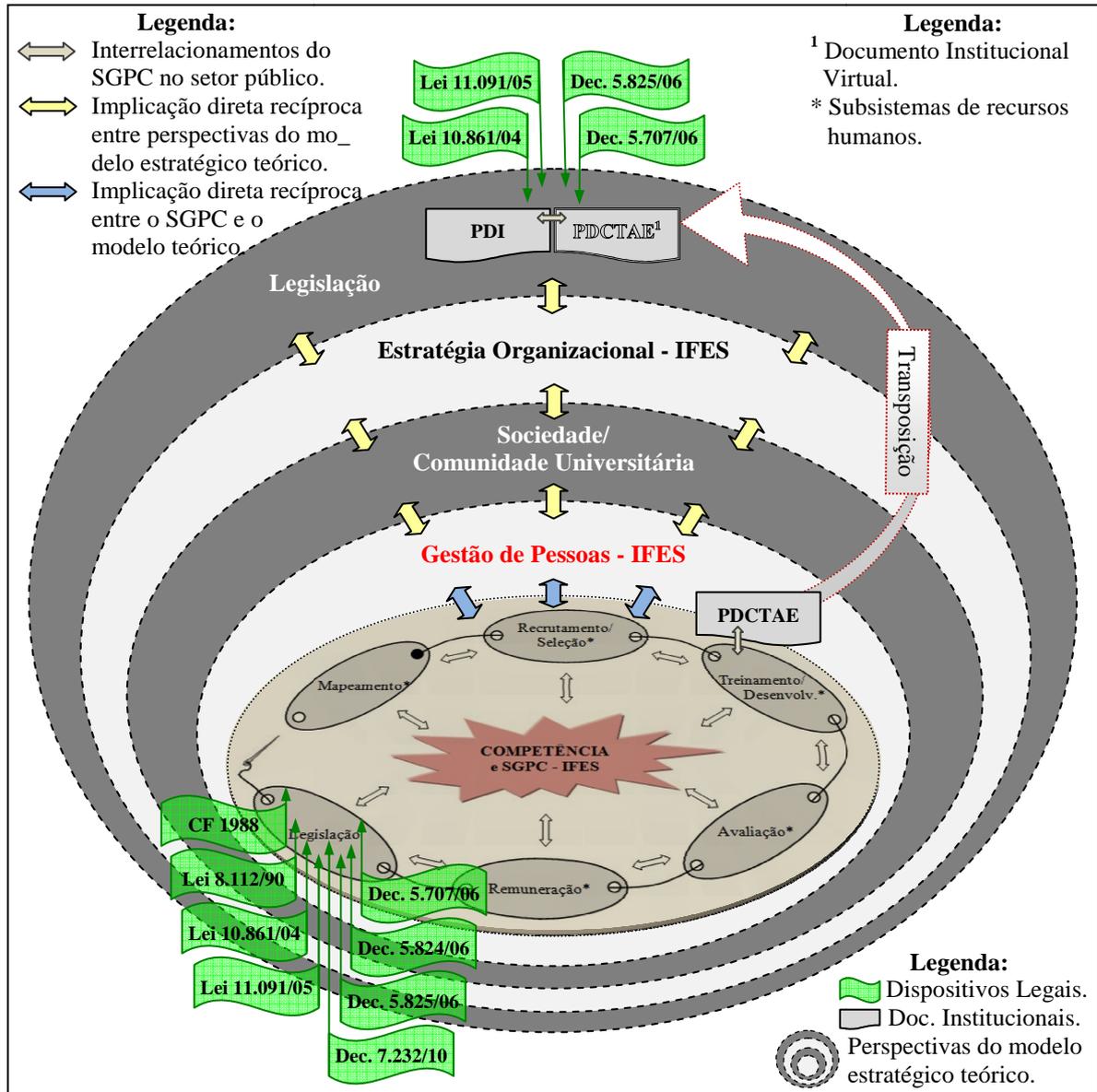
Não obstante, a “legislação” compõe a última perspectiva inerente ao modelo teórico proposto às especificidades das IFES, bem como ao setor público de uma forma geral. Assim, as implicações são direcionadas, mais uma vez, para essa perspectiva que, ao receber as normas provenientes dos dispositivos legais – além de diretrizes fornecidas pelas políticas públicas governamentais –, estabelece indicadores específicos para medição e comparação do desempenho entre as instituições componentes do setor público.

O objetivo final dessas ações reside no estabelecimento de parâmetros para o governo, por meio de seus ministérios, para formular políticas públicas eficientes, eficazes e efetivas. Para atingir esse fim, no Brasil, existem órgãos específicos de controle/fiscalização das atividades dentro de instituições públicas da esfera federal como, por exemplo, o Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria Geral da União (CGU), entre outros, preocupados com os indicadores das instituições em sua plenitude.

No caso das IFES, o PDI e o PDCTAE estão delimitados e inseridos no modelo teórico proposto, respectivamente, nas perspectivas “legislação” e “gestão de pessoas”. O primeiro consiste no documento institucional de dimensão estratégica que concretiza a sistematização plena do modelo sugerido; além de permitir uma ponte para o segundo documento – de dimensão operacional –, transpondo-o virtualmente em uma perspectiva mais próxima, junto ao primeiro documento, e estratégica, corroborando sensivelmente a gestão de pessoas no ambiente das IFES como uma gestão estratégica articulada por competências.

Logo, a proposta de modelo estratégico teórico concernente a um SGPC para a realidade vivenciada pelas IFES brasileiras é esquematizada conforme a figura 14.

Figura 14: Proposta de modelo estratégico teórico concernente a um SGPC para o contexto das IFES brasileiras.



Fonte: Elaborado a partir de Biemans *et al* (2004), Brandão e Guimarães (2001), Brandão e Bahry (2005), Brandão *et al* (2008), Brasil (1988, 1990, 2004, 2005, 2006a, 2006b, 2006c, 2010), Carbone, Brandão e Leite (2005), Carvalho, Passos e Saraiva (2008), Farnham e Stevens (2000), Kaplan e Norton (2001, 2004), Mascarenhas (2008), Naqvi (2009), Nygaard e Bramming (2008), Souza (2005), Struyven e De Meyst (2010).

Numa investigação superficial da figura 14, percebe-se a interação e acomodação dinâmica de dois sistemas: o primeiro é caracterizado pelo SGPC – portanto, específico à área de gestão de pessoas – e está inserido dentro de um segundo, configurado pelo modelo estratégico teórico proposto – de amplitude maior, pois compreende a estratégia pertinente a

todas as áreas existentes, por exemplo, em uma IFES. Consequentemente, ter-se-á um ambiente favorável ao alinhamento da gestão de pessoas à gestão estratégica por competências.

Além do mais, entende-se, ao se observar o conjunto disposto na mesma figura, que o processo de implicação entre as perspectivas do modelo estratégico teórico – e dessas com o SGPC – é dinâmico, recíproco e simultâneo, permitindo uma nova leitura ao perfazer a sugestão desse modelo estratégico teórico concernente a um SGPC para o contexto de realidade complexa vivenciada pelas IFES do Brasil.

Assim, ao perceber todas as perspectivas reunidas no modelo dessa figura, elencaram-se, dentro do possível, algumas dimensões de análise originadas no SGPC com as respectivas categorias analíticas que emergiram baseadas nessas reflexões finais, procurando emparelhá-las junto a cada perspectiva do modelo estratégico teórico proposto, como se demonstra no quadro 06.

Quadro 06: Dimensões de análise originadas no SGPC com as respectivas categorias analíticas, emparelhadas junto às perspectivas do modelo estratégico teórico proposto.

Perspectivas do modelo estratégico teórico proposto	Dimensões de análise originadas no SGPC	Categorias analíticas
<ul style="list-style-type: none"> • Legislação 	01 – Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> – Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – Planejamento Estratégico – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos TAEs (PDCTAE) – Políticas Institucionais
<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia Organizacional - IFES 		
<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade/Comunidade Universitária 	02 – Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento de competências diretamente no servidor e indiretamente na organização – Qualidade superior nos serviços prestados à sociedade
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Pessoas - IFES 	03 – Práticas de gestão de pessoas por competências	<ul style="list-style-type: none"> – Mapeamento – Recrutamento/Seleção – Treinamento/Desenvolvimento – Avaliação – Remuneração

Fonte: Elaboração própria (2011).

Enfim, de acordo com a exposição do quadro 06, infere-se que as dimensões emergentes não foram, até o momento, totalmente preenchidas por estudos exploratórios teóricos e/ou empíricos. Percebe-se, desse modo, uma lacuna que demanda investigações, sobretudo no ambiente do setor público e no contexto específico das IFES.

Portanto, algumas dúvidas permanecem atinentes às dimensões (Quadro 06), como as que seguem: (a) a gestão de pessoas por competências é percebida como estratégica?; (b) a gestão de pessoas por competências é percebida como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade?; (c) a gestão de pessoas nas IFES está alinhada à lógica das competências?

3 METODOLOGIA

Uma realidade objetiva não pode ser captada, quando se procura conhecer algo apenas baseado em suas representações. No entanto, a possibilidade de uma convergência de múltiplas perspectivas é eminente, ao se realizar estudos organizacionais, na área de gestão de pessoas, através de procedimentos metodológicos.

Os procedimentos metodológicos abrangem e caracterizam uma pesquisa. Conforme enuncia Flick (2004), os múltiplos métodos e/ou técnicas, ou a triangulação destes traduzem a tentativa de aprofundamento na compreensão do fenômeno em questão. Desse modo, a pesquisa perfaz uma visão de mundo intrínseca e individualizada no pesquisador. Os fenômenos são percebidos por este com base em uma realidade que compõe dimensões paradigmáticas objetivas e/ou subjetivas, no campo das ciências, e de ordem regulatória ou de mudança radical, no convívio da sociedade.

Geralmente, os estudos organizacionais contemplam um dos quatro paradigmas denominados por Burrell e Morgan (1979): (a) funcionalista; (b) estruturalista radical; (c) humanista radical; e (d) interpretativo. Entretanto, existem também estudos multiparadigmáticos, ou seja, aqueles que contemplam mais de um paradigma, indicando uma eminente transposição entre as visões de mundo (SILVA; ROMAN NETO, 2006).

De imediato, ao retornar a algumas definições estipuladas no capítulo da introdução deste trabalho, percebe-se nitidamente que a questão da pesquisa e objetivos delineados foram inseridos em dimensões de natureza subjetivista – da ciência – e regulatória – da sociedade. Portanto, caracterizou-se como uma pesquisa com perspectiva paradigmática interpretativista (BURRELL; MORGAN, 1979; SILVA; ROMAN NETO, 2006).

Tal paradigma “parte do princípio de que o mundo social tem *status* ontológico precário e a realidade social não existe em termos concretos, mas é um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos” (SILVA; ROMAN NETO, 2006, p. 58). Não obstante, o referido mundo social é visto como um processo emergente que é construído por interesses desses indivíduos (BURRELL; MORGAN, 1979).

Adiante, após encerrar a breve discussão sobre a identificação do paradigma teórico que orientou a investigação, descreve-se, neste capítulo, o contexto e os sujeitos da pesquisa – recorrendo o local onde foi realizada a investigação, os instrumentos e as técnicas de coleta, o tratamento e a análise de dados –, bem como o delineamento da pesquisa – esclarecendo-se seu tipo e o método científico utilizado.

3.1 Delineamento da pesquisa

Em virtude do paradigma interpretativo e adentrando o debate sobre o delineamento trabalhado na pesquisa, empreendeu-se uma aproximação com enfoque exploratório no estudo. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (1991), os estudos exploratórios são realizados, normalmente, quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudados ou, ainda, que não tenham sido trabalhados. Esse tipo de estudo serve para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos. Da mesma forma, é útil para obter informações sobre a possibilidade de levar adiante uma investigação mais completa sobre um contexto particular da realidade vivida (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 1991).

Ademais, o método científico utilizado consistiu no “estudo de casos múltiplos embutido em unidade de análise singular ou holística” (YIN, 2003, p. 39), configurando, dessa maneira, uma pesquisa qualitativa com desenho seccional – a classificação do desenho citado comunga com Sampieri, Collado e Lucio (1991), ao definirem a dimensão temporal como um momento único no qual se coletam dados.

Como decorrência do alinhamento da investigação à natureza e ao intuito do estudo – o tipo de pesquisa trabalhado se definiu como qualitativa –, Denzin e Lincoln (2006, p. 17) explicam tal tipo de pesquisa, enaltecendo o papel dos pesquisadores ao utilizarem “uma ampla variedade de práticas interpretativistas interligadas, na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está no seu alcance.”

A pesquisa qualitativa envolve o estudo dos fenômenos em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006). Segundo Flick (2004, p. 21), “Os objetos não são reduzidos a variáveis únicas, mas são estudados em sua complexidade e totalidade em seu contexto diário”.

Flick (2004) explica a peculiaridade da pesquisa qualitativa, descrevendo-a como um processo contínuo de construção de versões da realidade. O autor ressalta que as pessoas que fornecem os dados para esse tipo de pesquisa relatam uma versão que se distancia da realidade vivenciada por elas; os pesquisadores, durante a fase de coleta, podem se distanciar dessa realidade ao interpretar os dados na análise, produzindo uma nova versão; e os leitores do relatório de pesquisa interpretam-no de forma diferente da versão incorrida pelo pesquisador, gerando outras versões (FLICK, 2004). Dessa maneira, concorda-se que o pesquisador qualitativo distingue-se dos demais pela capacidade de produzir uma quantidade de representações, fundamentado na reunião de “peças montadas que se encaixam” nas

especificidades de uma situação complexa. A atividade descrita é reconhecida como bricolagem¹⁰ e, para tal, o pesquisador é análogo ao *bricoleur* (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Retornando ao assunto referente ao método científico promovido, entendeu-se a inserção de um estudo de casos múltiplos no âmbito da, então discutida, pesquisa qualitativa. Assim, para Merriam (2009, p. 203), a definição de um estudo de caso restringe-se, simplesmente, a “uma descrição holística intensiva, e uma análise singular de uma unidade limitada. Comunica um entendimento soberano do caso em consideração através da análise de dados.”

Entretanto, Yin (2003) tece comentários sobre a complexidade envolvida nos estudos de caso. Primeiro, ele discute o diferencial no segmento pertinente a um estudo de caso singular *versus* casos múltiplos. Logo após, compara o segmento composto pela forma do estudo de caso holístico *versus* caso embutido em unidades de análise múltiplas. Como resultado dessa análise, e semelhante aos quadrantes preconizados por Burrell e Morgan (1979), Yin (2003) propõe uma matriz com quatro denominações – tipos de estudos – para a complexidade que abrange os casos: (a) estudo de caso singular holístico ou embutido em unidade singular de análise; (b) estudo de caso singular embutido em unidades múltiplas de análise; (c) estudo de casos múltiplos embutido em unidades múltiplas de análise; (d) estudo de casos múltiplos holísticos ou embutido em unidade singular de análise.

Yin (2003) esclarece que o último tipo é notório nas investigações pelo fato de as evidências provenientes dos casos, frequentemente, serem mais atraentes e consideradas mais robustas na totalidade do estudo. Então, essa definição apresentada pelo autor foi considerada mais adequada ao objetivo do estudo desenvolvido. Por isso, a escolha recaiu no cruzamento dos segmentos concernentes aos casos múltiplos holísticos, como enunciado anteriormente.

Para tanto, o contexto onde foi fomentado o estudo de casos múltiplos holísticos pertenceu ao cenário das IFES.

3.2 Contexto e sujeitos da pesquisa

Conforme esse cenário citado, caracterizou-se a amostragem como não-probabilística por conveniência de acessibilidade, na qual perfez-se um discernimento apropriado às pesquisas qualitativas. Tal amostra compreendeu apenas três IFES, a saber: Universidade Federal do Ceará – sediada em Fortaleza –, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) –

¹⁰ Palavra de origem francesa – *bricolage* – que se refere ao conjunto de trabalhos manuais, ou de artesanato.

localizada em Recife – e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) – situada em Natal –; todas pertencentes à região nordeste do Brasil. Tais instituições foram formalmente convidadas a participar da investigação (Cf. carta-convite às IFES, no apêndice A). Outra razão para a escolha destas instituições foi motivada pelo grande quantitativo de servidores ativos vinculados, respectivamente, em cada quadro. Logo, encontrou-se um número elevado de profissionais relacionados à carreira de TAE e, com efeito, estas constituíram as maiores IFES da região nordeste do Brasil para efeitos desta pesquisa, no que se refere ao aspecto “quantitativo de servidores”.

Os sujeitos da pesquisa foram constituídos pelos servidores em exercício na área de recursos humanos das referidas IFES, como disposto abaixo no quadro 07.

Quadro 07: Identificação dos participantes caracterizados como sujeitos da pesquisa por IFES investigada.

IFES Investigadas	Cargos/ Funções dos Participantes	Locais de Exercício	Quantitativos de Participantes
UFC	Superintendente	Superintendência RH	01
	Diretor	Departamento RH	01
	Servidor TAE	Superintendência/ Departamento RH	03
UFPE	Pró-Reitor	Pró-Reitoria RH	01
	Diretor	Departamento RH	01
	Servidor TAE	Pró-Reitoria/ Departamento RH	03
UFRN	Pró-Reitor	Pró-Reitoria RH	01
	Diretor	Departamento RH	01
	Servidor TAE	Pró-Reitoria/ Departamento RH	03
Todas			15

Fonte: Elaboração própria (2011).

Cinco participantes de cada instituição foram sujeitos da pesquisa; portanto, quinze participantes ao todo, dos quais seis com funções de gestão e nove com cargos de TAE (Quadro 07).

Os critérios de escolha foram estipulados, preferivelmente, considerando-se os componentes dos cargos de TAE, rigorosamente de acordo com o seguinte perfil:

- possuíam qualquer cargo relacionado à carreira de TAE e estavam em exercício na área de recursos humanos, independentemente do nível de escolaridade e formação, bem como de gênero;
- possuíam atribuições exclusivamente técnicas na área de recursos humanos, conforme as seguintes subáreas: seleção, recrutamento e dimensionamento de

vagas, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho – no mínimo 01 servidor para cada subárea;

- possuíam entre 05 e 25 anos de carreira em cargos de TAE, e pelo menos 02 anos de exercício vinculado à área de recursos humanos da Instituição de Ensino;
- não possuíam vínculo com a Instituição de Ensino como estagiário/bolsista, prestador de serviço;
- não possuíam vínculo como aposentado na carreira de TAE.

Desse modo, constatou-se que o perfil das pessoas que exerciam as funções como gestores, durante a coleta de dados da pesquisa, manteve um equilíbrio evidente em duas IFES em relação ao gênero, predominando o “feminino” em apenas uma IFES. Já o perfil das pessoas com cargos de TAE foi predominantemente formado pelo gênero “feminino” nas três IFES pesquisadas, identificando-se, dentre o total de participantes desses cargos, apenas duas pessoas do gênero “masculino”.

Todas as pessoas com funções de gestão possuíam escolaridade definida como “nível superior”, destacando-se um gestor com “pós-graduação *stricto sensu*” e apenas dois com “graduação completa”. Entre as pessoas com cargos de TAE de duas universidades, observou-se a escolaridade definida como “nível superior”, sendo que houve predominância dos participantes dessas duas IFES que possuíam “pós-graduação *stricto sensu*”. Apenas em uma universidade constatou-se que o perfil das pessoas com cargo de TAE variava de uma escolaridade definida como “nível médio” até “nível superior”, sobressaindo-se um servidor com “pós-graduação *lato sensu*”.

O tempo de serviço na instituição verificado entre as pessoas que exerciam funções de gestão nas três IFES foi de, no mínimo, “16 anos” e, no máximo, “31 anos”. No exercício da função de gestor, o tempo de serviço no local de exercício foi predominantemente de, no máximo, “04 anos”. Apenas em uma IFES o tempo de serviço no local de exercício foi verificado como inferior ao último período mencionado.

Entre as pessoas com cargos de TAE nas três IFES, averiguou-se que o tempo de serviço na instituição foi de, no mínimo, “03 anos” e, no máximo, “33 anos”. Em se tratando do tempo de serviço no local de exercício, entre essas pessoas com cargos de TAE nas três IFES investigadas, constatou-se o máximo de “33 anos” e o mínimo de “01 ano”.

3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de material empírico

Prosseguindo, ressalta-se que a fase de coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa a documentos – planos, regimentos, boletins estatísticos, entre outros –, de âmbito geral da instituição e da área de recursos humanos, disponíveis em cada IFES. Também foram fomentados grupos focais e entrevistas estruturadas. Entretanto, destaca-se que antes da aplicação de tais técnicas, solicitou-se em cada IFES a autorização para a realização da pesquisa, cujo contexto foi sinteticamente explicado, assim como, a relevância e as contribuições esperadas com tal trabalho (Cf. solicitação às IFES de autorização para realizar pesquisa, no apêndice B).

De acordo com Flick (2004, p. 107), a vantagem da técnica denominada entrevista é que “o uso consistente de um guia de entrevista aumenta a comparabilidade dos dados, e sua estruturação é intensificada como resultado das questões do guia”. No entanto ele alerta-nos sobre alguns problemas, como: (a) dificuldades do entrevistador quanto a investigar com mais detalhes o entrevistado *versus* quanto a retornar ao guia/roteiro de entrevista em momento de divagação desse entrevistado; (b) os propósitos das questões formuladas apresentados no guia/roteiro de entrevista *versus* o estilo e/ou versão de apresentação das respostas do entrevistado.

Além disso, o autor citado (p. 90) comenta sobre quatro critérios que devem ser observados “durante o planejamento [...] e a condução da entrevista [...]: o não-direcionamento, a especificidade, o espectro, além da profundidade e do contexto pessoal revelados pelo entrevistado.” No que tange à técnica de coleta denominada grupo focal, as principais vantagens consideradas por ele consistem: (a) no baixo custo e na riqueza de dados; (b) no fato de auxiliar os respondentes lembrando-os de acontecimentos; e (c) na capacidade de ultrapassarem os limites de respostas de um único entrevistado.

Ademais, as dificuldades presenciadas por Flick (2004) nesses grupos são semelhantes aos desenvolvidos durante as entrevistas estruturadas, porém potencializadas pela dinâmica do grupo, ao mesmo tempo em que se guia a discussão a fim de integrar todos os participantes; e pelo papel dominante de alguns e a abstenção de outros na discussão. Outra problemática específica ressaltada pelo autor (p. 133), diz respeito à documentação de “dados de forma a permitir a identificação dos locutores individuais e a diferenciação entre os enunciados de diversos locutores paralelos”.

Como as demais técnicas e/ou métodos da pesquisa qualitativa, Flick (2004, p. 132) esclarece que “os grupos de foco são utilizados como um método independente ou em

combinação com outros métodos – levantamentos, observações, entrevistas individuais e assim por diante.” Assim, ele corroborou a triangulação utilizada na fase de coleta de dados da pesquisa, na qual se tornou possível combinar diferentes métodos e/ou técnicas. Portanto, a triangulação é uma maneira alternativa para a validação de um estudo, pois é considerada uma estratégia que acrescenta rigor, complexidade, riqueza e profundidade a qualquer investigação (FLICK, 2004).

A esse respeito, Barbour (2009) acrescenta que os grupos focais são excelentes para participantes potencialmente relutantes em participar de entrevistas individuais e permite uma aproximação com os “pouco acessíveis”. Por sua vez, esses comentários compõem os comportamentos comuns observados entre servidores do setor público.

Adiante, destacam-se os itens do formulário-guia (Cf. instrumento de coleta de dados, nos apêndices E e F) que subsidiaram as duas últimas técnicas de coleta de dados descritas, esclarecendo que ambos foram alinhados e formatados de acordo com a pesquisa bibliográfica efetuada.

Como decorrência, tais itens – questões – foram apoiados nas dimensões oriundas dessa pesquisa bibliográfica e balizados por categorias analíticas, representados por intermédio do quadro 08.

Quadro 08: Dimensões de análise originadas no SGPC com as respectivas categorias analíticas balizadoras dos itens componentes do instrumento de coleta de dados.

Dimensões de análise originadas no SGPC	Categorias analíticas	Itens – questões – do instrumento de coleta
01 – Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> – Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – Planejamento Estratégico – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos TAEs (PDCTAE) – Políticas Institucionais 	01; 05; 11; 12
02 – Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento de competências diretamente no servidor e indiretamente na organização – Qualidade superior nos serviços prestados à sociedade 	03; 07; 08
03 – Práticas de gestão de pessoas por competências	<ul style="list-style-type: none"> – Mapeamento – Recrutamento/Seleção – Treinamento/Desenvolvimento – Avaliação – Remuneração 	02; 04; 06; 09; 10

Fonte: Elaboração própria (2011).

Percebe-se, pela disposição do quadro 08, que as dimensões de análise conceberam *a priori* categorias analíticas consideradas pressupostos. Estas foram testadas; uma foi modificada; e, finalmente, todas foram validadas por meio dos resultados emergentes dos itens associados, respectivamente, a cada categoria e dimensão.

Dessa maneira, os itens do instrumento de coleta de dados n^{os} 01, 05, 11 e 12 foram vinculados à dimensão n^o 01. Já os itens n^{os} 03, 07 e 08 estiveram interligados à dimensão n^o 02. Por último, os itens n^{os} 02, 04, 06, 09 e 10 foram alinhados à dimensão n^o 03 (Quadro 08).

Devido à questão da pesquisa envolvida, do referido método científico e técnicas de coleta utilizados, priorizaram-se questões abertas, uma vez que, como Bauer (2008) observa, faz-se necessário saber os pontos de vista, as opiniões ou os sentimentos das pessoas que se submeteram à sessão da entrevista e ao grupo focal em cada IFES citada.

Logo, o público-alvo escolhido para a fase de coleta de dados, por meio das entrevistas (Cf. instrumento de coleta de dados, no apêndice E), foi composto por servidores com função de gestão em exercício, respectivamente, na pró-reitoria/superintendência e no departamento de recursos humanos. Por outro lado, nas sessões de grupo focal (Cf. instrumento de coleta de dados, no apêndice F) foram necessários servidores com cargos de TAE em exercício nos mesmos locais estipulados acima.

Segundo Barbour (2009), o tamanho de grupos focais, ou o número de participantes, deve ser proporcional à profundidade e complexidade desejada nas discussões, pois, em pesquisas qualitativas interpretativistas, procura-se explorar a fundo os significados e os modos como as perspectivas são socialmente construídas. “Tanto em termos de moderação de grupos [...] e em termos de análise de transcrições, [...] um máximo de oito participantes geralmente já é desafiador o bastante” (BARBOUR, 2009, p. 88-89). A autora esclarece também que um número mínimo de três ou quatro participantes é perfeitamente viável.

É importante, por hora, salientar e considerar algumas dificuldades enfrentadas por Oliveira, Silva e Cavalcante (2011) com relação a participantes da área de recursos humanos durante a coleta de dados – entrevista – realizada em uma IFES. Esses autores relataram limitações na pesquisa pelo reduzido número de servidores em exercício, devido ao envelhecimento do quadro – com propensão a afastamentos por aposentadorias ou motivos de doença – e de envolvimento simultâneo dos trabalhadores em atividade de pós-graduação durante o horário de expediente. Dessa maneira, há uma sobrecarga de atividades para os servidores que permanecem no setor de pessoal para cumprir as demandas funcionais (OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011).

Outro aspecto essencial condiz com o início de cada sessão de grupo focal. No período de tempo anterior ao início do trabalho de condução das discussões, propriamente dito, foram apresentados *a priori* aos participantes: o contexto, o problema, o objetivo da pesquisa, a noção do conceito de competências e as orientações preliminares – os papéis dos participantes e do moderador – na técnica de coleta de dados trabalhada em conjunto no grupo (Cf. dinâmica no procedimento de coleta de dados, no apêndice D). Durante todo o período de realização da sessão – pré-apresentação e condução das discussões – foi utilizada uma tecnologia que propiciou a compreensão visual, isto é, projetor de imagens.

As sessões ocorreram em salas apropriadas para reuniões e/ou salas de capacitações, localizadas no Departamento de Recursos Humanos, no mês de outubro de 2011 – após a greve dos servidores técnico-administrativos.

Houve um intervalo mínimo de três dias nas sessões entre as IFES, para concretizar os procedimentos de coleta e finalização da transcrição dos dados. Vale mencionar que todas as sessões foram gravadas, com tecnologia digital, e transcritas literalmente.

3.3.1 Tratamento e análise dos dados

Na etapa seguinte, foram montados os protocolos de entrevistas de cada entrevistado e dos grupos focais, por grupo trabalhado, em cada IFES pesquisada. Cada protocolo continha os resultados da transcrição literal, ou seja, dados considerados brutos e sem refinamento.

A princípio, o grande volume de informações, aparentemente contraditórias e díspares, provenientes desse material, gerou um desconforto e uma desorientação no sentido de sistematizá-las em informações úteis (MERRIAM, 2009) para o intuito deste estudo.

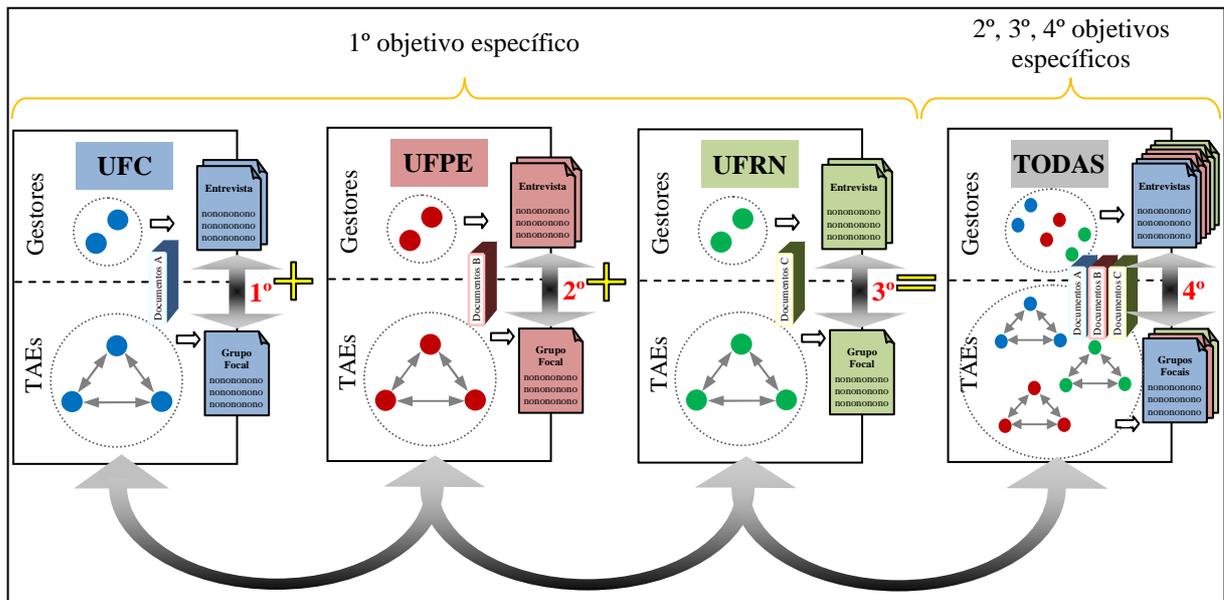
No entanto, a orientação proposta por Merriam (2009) iluminou-nos no sentido de otimizar os esforços para (a) organizar toda a massa de informações coletadas, como em um inventário, com rótulos e códigos que permitiram o rápido acesso a pequenos dados, quando necessário e em qualquer ocasião, e (b) iniciar as atividades de sistematização. Portanto, tais atividades foram iniciadas após a leitura e releitura de cada protocolo de entrevista e de grupo focal, onde se destacaram, inicialmente, passagens importantes nas respostas.

Então, a utilização das técnicas de análise de conteúdo e documental foi fundamental na etapa de análise dos dados coletados. Para Merriam (2009), a análise de conteúdo consiste em uma técnica qualitativa de recorrer a temas e padrões de significado, apesar de historicamente essa técnica apresentar-se quantitativa em sua natureza, especialmente na

medição de unidades centradas na comunicação, como a frequência de mensagens ou padrões de discursos usados (BAUER, 2008; MERRIAM, 2009).

Portanto, conforme ilustrado na figura 15, o primeiro, o segundo e o terceiro passos objetivaram consolidar, reduzir, refinar e interpretar o que os participantes disseram, a partir dos significados impressos nas categorias analíticas – definidas *a priori* e provenientes de conhecimentos alinhados a um propósito teórico –, por meio de um processo indutivo e comparativo visando responder à questão da pesquisa (MERRIAM, 2009). Consistiu, essencialmente, em agrupar as respostas de cada IFES, compilando-se os dados brutos em categorias que permitiram entender, no conjunto, os questionamentos direcionados aos participantes. Isto é, inicialmente foi realizada, conforme o ordenamento dos passos, a análise de conteúdo “vertical”, comparando-se os dados entre os servidores participantes por IFES investigada: gestores-TAEs em cada IFES (Figura 15).

Figura 15: Etapas de montagem dos protocolos de entrevista e do grupo focal por IFES investigada e os passos para realizar a análise de conteúdo e documental do estudo no método científico de casos múltiplos.



Fonte: Elaboração própria (2011).

De acordo com a figura acima, quando o primeiro, segundo e terceiro passos das análises foram concretizados, atingiu-se o primeiro objetivo específico da pesquisa – caracterizar as dimensões do sistema de gestão de pessoas por competências em cada IFES estudada.

Posteriormente, adotando-se o mesmo princípio de sistematização descrito anteriormente, foi realizado o quarto e último passo – a partir dos resultados de passos anteriores – através do qual se obteve a análise de conteúdo “horizontal” por meio do

somatório de dados provenientes de cada IFES, comparando-as entre si: IFES-IFES (Figura 15). Desse modo, de acordo com a figura acima, o segundo objetivo específico da pesquisa – identificar o nível de difusão do sistema de gestão de pessoas por competências nas IFES estudadas – e o terceiro – identificar as dificuldades da implantação da gestão por competências nas IFES analisadas – efetivaram-se.

O quarto passo também possibilitou a montagem do quadro final com “especificidades de cada IFES investigada por dimensões e seus respectivos significados”, permitindo compilar os dados destinados ao desfecho do entendimento sobre as dimensões de análise, no qual se obteve a resposta para o quarto e último objetivo específico (Figura 15) – estabelecer significados por dimensões analisadas nas IFES pesquisadas. Tais procedimentos, descritos neste e nos parágrafos anteriores, visaram adequar e alinhar a técnica de análise de conteúdo ao método científico de estudo de casos múltiplos. Nesse método, existe a necessidade de analisar-se cada caso isoladamente e, em seguida, analisá-los no conjunto.

Assim, todo o processo mencionado foi acompanhado da codificação, da redução dos discursos dos participantes – escolha das evidências – e consulta às notas e observações de campo, em acordo ao que Merriam (2009) alude. Não se esqueceu, evidentemente, da análise documental realizada simultaneamente à outra (Cf. figura 15) e, com efeito, admitiu-se novamente a triangulação de técnicas recomendadas por Flick (2004).

Em tempo, faz-se necessário salientar que o nome e o perfil de cada IFES foram publicados nesta pesquisa, mediante termo assinado por cada instituição participante (Cf. termo de consentimento livre e esclarecido, no apêndice C).

4 ANÁLISE DA DIFUSÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM CADA IFES ESTUDADA

O estudo sobre a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências, em algumas IFES da região nordeste do Brasil, teve por base a discussão de resultados que emergiram da descrição e análise dos casos estudados, a partir da percepção de gestores e servidores em exercício na área de gestão de pessoas.

Com efeito, a obtenção da análise conjunta dos casos – disponibilizada no próximo capítulo – só foi possível a partir da descrição e análise de cada caso isolado, o que gerou uma discussão específica sobre a difusão do sistema de gestão por competências nas três IFES estudadas – UFC, UFPE e UFRN.

Assim, nos próximos parágrafos, apresentam-se as interpretações e as respectivas evidências destacadas por dimensões em cada IFES, visando proporcionar essa discussão específica mediante a análise das categorias definidas *a priori*.

4.1 Análise da difusão do sistema de gestão de pessoas por competências na UFC

A Universidade Federal do Ceará é uma autarquia vinculada ao MEC e conta com 3.408 TAEs¹¹ em seu quadro de servidores (UFC, 2007, 2010). Nasceu como resultado de um amplo movimento de opinião pública. Foi criada em 1954 e instalada no ano seguinte. Sua estrutura organizacional contempla a Administração Superior, na qual existem seis Pró-Reitorias, além da Reitoria e Conselhos, e possui como órgão responsável pelos recursos humanos, desde 1987, a Superintendência de Recursos Humanos (SRH). Esse órgão é caracterizado como uma assessoria subordinada diretamente à Reitoria, e exerce como atribuições o planejamento, a coordenação, supervisão, o acompanhamento e o controle de todas as atividades inerentes à administração e desenvolvimento de recursos humanos das carreiras dos servidores TAEs e Docentes da instituição (UFC, 1987, 2007).

No decorrer dos próximos parágrafos, são apresentadas e descritas as dimensões a partir da análise – de conteúdo e documental – das categorias contempladas pela instituição.

¹¹ Dados de dezembro/2010.

4.1.1 *Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional*

A análise feita na UFC permitiu averiguar que a dimensão “gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional” não se encontra desenvolvida nesta. Tal fato justifica-se pela ausência aparente das categorias “plano de desenvolvimento institucional”, “planejamento estratégico” e “políticas institucionais”.

Então, conclui-se que essa dimensão não é valorizada ou discutida nas instâncias superiores da UFC, apesar do aparato legal instituindo a presença de documentos institucionais que dão legitimidade e sustentabilidade a todas as ações de cunho estratégico. Conseqüentemente, essa desvalorização da dimensão se reflete nas ações cotidianas e nos documentos institucionais. Tal fato torna-se mais consistente quando se observa que a única categoria que surgiu na análise dos dados – “plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos TAEs” –, não retrata um vínculo estratégico com os documentos da instituição. Desse modo, o entendimento preliminar é que não existe uma gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional na UFC.

De início, ao analisar a categoria “**plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos TAEs**”, nota-se que as ações da área de recursos humanos da instituição encontram-se alinhadas ao PDCTAE. Na UFC, tal plano foi instituído antes do PCCTAE.

[...] o nosso PDCTAE, nós começamos aqui a instituir o nosso programa permanente de qualificação do servidor antes do plano de carreira [...] então assim, eu acho que nós estamos bem alinhados ao PDCTAE, porque desde 2004 nós estamos desenvolvendo esse trabalho e o PCCTAE saiu em 2005 [...]. [G-I.UFC]

[...]. O que que a gente não conseguiu ainda? Adequar o plano, o PDCTAE às competências, porque nós iniciamos já tardiamente a história das competências, [...]. [T-I.UFC]

O PDCTAE, porém, não está alinhado à lógica das competências, uma vez que a universidade iniciou a discussão das competências após a implantação da legislação que trata sobre o assunto, vinculando-as aos servidores TAEs.

No PDI da instituição, constam como primeiros objetivos na área de recursos humanos a valorização, a capacitação e a qualificação dos servidores, mediante a seguinte ação, dentre outras existentes: “adequar o programa de capacitação com foco na valorização da carreira e observando os princípios e diretrizes do PCCTAE.” (UFC, 2007, p. 76-77).

4.1.2 *Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade*

A análise das categorias – “desenvolvimento de competências e o choque entre interesses individuais e institucionais” e “qualidade superior nos serviços prestados à sociedade” –, componentes dessa dimensão, permitiram entender que a gestão de pessoas na UFC, apesar de não contemplar competências, agrega valor prioritariamente aos servidores e, depois, à instituição.

Em se tratando da sociedade, não se encontraram evidências consistentes sobre o valor agregado. Isso provavelmente deveu-se à dificuldade em mensurar tal fato na sociedade, consistindo num ponto pouco claro na UFC.

A princípio, averiguou-se na categoria **“desenvolvimento de competências e o choque entre interesses individuais e institucionais”** que os servidores da instituição universitária buscaram as ações de capacitação e qualificação mediante seus interesses pessoais, dificultando a conciliação das ações do setor de recursos humanos de acordo com o planejamento e os interesses institucionais. Desse modo, pode-se caracterizar o comportamento dos servidores da universidade conforme as categorias daqueles que buscam somente salário e daqueles que buscam melhorias na carreira em termos de desenvolvimento das competências pessoais.

[...] a gente tem uma dificuldade muito grande de conciliar o interesse da instituição com o interesse dos servidores, então muitas vezes a capacitação e a qualificação ela se restringe mais aos interesses dos servidores, ou seja, nós capacitamos, nós qualificamos, mas sem ver muito a questão do planejamento da Universidade, o que ela quer qualificar e o que ela quer capacitar, [...]. [G-II.UFC]

[...] eu acho que pode dividir aí em duas categorias, que procuram melhorias reais, salário simplesmente e o que quer uma melhoria na própria carreira. [...]. [G-I.UFC]

Tal comportamento dos servidores colide com a política de recursos humanos da universidade, estabelecida em seu PDI, que versa sobre:

[...] a UFC buscará [...] desenvolver competências priorizando o atendimento das necessidades pessoais e institucionais. É preciso construir uma cultura mais sólida, com ênfase no trabalho, no empenho e no comprometimento, com vistas aos objetivos institucionais. (UFC, 2007, p. 76).

A busca de cursos visando somente melhorias salariais dentro da UFC poderia ser amenizada por um maior acompanhamento da chefia imediata do servidor interessado em es-

colher a capacitação e qualificação.

[...] eu acho que para ‘quebrar’ essa coisa de vir atrás só do recurso, de fazer curso só pelo recurso, o gestor teria que dizer assim, se ele acompanhasse mesmo, né, ‘eu percebo que há uma deficiência, você poderia fazer um curso nessa área.’ [...]. Aí sim, aí você vai agregando valor, você vai desenvolvendo a competência individual e institucional ao mesmo tempo. Mas como fica também só a critério do servidor, teria que o gestor também analisar. Eu acho que falta o acompanhamento do gestor. E não deixar só para o servidor buscar, só no interesse do servidor. [...]. [T-I.UFC]

[...]. Em alguns depoimentos, no fechamento desses cursos, uma das coisas que os servidores destacam é que não só a melhoria da autoestima deles, isso em termos de desenvolvimento pessoal, mas eles se sentem mais capazes porque conseguiram construir uma outra rede de amizade, fizeram um *network* ali dentro da instituição. [...]. [T-II.UFC]

Acho que uma prova são os projetos que eles propõem, porque os cursos, eles têm como atividade de avaliação um projeto de melhoria para o setor que a pessoa está trabalhando [...]. Eu acho que eles validam e relembram esse compromisso com a instituição. [...]. [T-II.UFC]

Contudo, os servidores que buscam um desenvolvimento agregado às melhorias em seu cotidiano de trabalho estabelecem novas amizades na instituição por meio dos cursos realizados, melhoram a autoestima e produzem resultados para a universidade por meio de projetos que propõem melhorias para o setor onde executam suas atividades profissionais.

De tal sorte, constata-se na categoria **“qualidade superior nos serviços prestados à sociedade”** que a universidade tem investido na qualificação dos servidores para tentar oferecer melhores serviços, e com qualidade, à sociedade.

[...], a universidade tem investido muito na questão da qualificação para melhorar a qualidade dos serviços públicos. [...], então assim, apesar de todas as dificuldades, a universidade tem tentado trabalhar investindo muito nessa questão da qualidade dos serviços prestados a partir da qualificação dos servidores. [T-I.UFC]

[...]. A política de RH abraça a capacitação com esse propósito de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade do serviço público. No entanto, nós verificamos que isso precisa ser um pouco mais, vamos dizer assim, institucionalizado, [...]. Então talvez essa seja a questão desse ajuste, [...] para a gente poder efetivamente viabilizar uma política de RH, que tenha e que ofereça, né, serviços de qualidade, né, essa questão da adequação do próprio regimento interno da instituição [...]. [T-II.UFC]

Para isso, faz-se necessário que a política de RH da UFC efetivamente institucionalize as ações da área responsável pelo RH como um meio de proporcionar um serviço público de qualidade, além de adequações nas normas internas da universidade para que esse fato se concretize.

De fato, conforme se constatou ao examinar o PDI, as normas internas da UFC encon-

tram-se desatualizadas em seu primeiro objetivo da área de planejamento e gestão, que versa sobre ampliar a capacidade de desenvolvimento autossustentado da instituição, e determina como uma ação, dentre outras, “rever e atualizar todos os textos normativos da UFC [...] de modo a adequá-los à legislação vigente, evitar incoerências e contradições, sem perder de vista as necessidades de justiça, transparência e democracia da gestão acadêmica.” (UFC, 2007, p. 73).

4.1.3 Práticas de gestão de pessoas por competências na UFC

Essa dimensão contempla todas as categorias definidas *a priori* – “mapeamento”, “recrutamento/seleção”, “treinamento/desenvolvimento”, “avaliação” e “remuneração”. Porém, as práticas de gestão de pessoas na UFC permitiram entender que os esforços para a implantação de uma gestão por competências se iniciaram de “baixo para cima”. Ou seja, os esforços para a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências foram inicializados por meio das instâncias inferiores rumo às superiores – quando se trata da estrutura organizacional da UFC. No entanto, a implantação desse sistema não foi efetivamente iniciada, apenas houve um planejamento de mapeamento que se concretizou em um projeto.

Efetivamente, o subsistema “mapeamento” não se iniciou, nem, conseqüentemente, os demais subsistemas de RH da UFC – de acordo com a lógica das competências –, devido à morosidade no trâmite decisório das instâncias superiores da universidade em permitir o início das atividades de implantação de um sistema dessa magnitude.

Outrossim, faz-se necessário ressaltar que apenas o subsistema treinamento/desenvolvimento é contemplado pela lógica das competências no ordenamento legal federal, potencializando a dificuldade e/ou a barreira em se instituir tal sistema de gestão de pessoas por competências na UFC.

Na categoria “**mapeamento**”, observou-se que o projeto – de mapeamento das competências institucionais – foi realizado por meio dos documentos institucionais por um instrutor da Escola Nacional da Administração Pública (ENAP). Nesse projeto, observou-se que houve um nivelamento das pessoas que compunham a comissão da Superintendência de Recursos Humanos e de apenas uma pessoa de cada unidade acadêmica e administrativa da UFC. A partir desse nivelamento, houve também o auxílio de uma consultoria para estruturar e agregar ao projeto o sistema de gestão por competências como um todo. Foi quando se planejou a implantação de um estudo piloto na SRH que, em seguida, se estenderia aos

demais ambientes da universidade. No entanto, o projeto delineado para essa implantação do sistema de gestão por competências foi encaminhado para a reitoria da universidade e ainda está aguardando a autorização da administração superior para o início dos trabalhos.

[...] nós nos reunimos aqui a comissão pra estudar o mapeamento por competências, estudamos né, montamos um plano de ação que o primeiro passo seria eleger competências institucionais. Essas competências elas foram eleitas aqui, com base em toda a documentação da instituição, inclusive, planejamento estratégico e o PDI e outros documentos que a gente acompanha né, como o REUNI, como [...] de expansão da universidade. Nós pegamos todo esse material e elegemos as competências. Bom, a partir daí houve uma quebra porque, fora a parte, foi contratada uma consultoria para fazer um trabalho mais amplo de reestruturação [...], o propósito da consultoria foi fazer isso porque é um pensamento nosso também da SRH, a gente conseguir fazer as competências da SRH, depois reaplicar o modelo de mapeamento para o resto da universidade. E a gente ia fazer separadamente, daí ter essas pessoas chave nos locais pra poder facilitar o acesso para poder cuidar de toda parte logística que envolveria esse trabalho [...]. [G-I.UFC]

[...] foi instituído uma comissão para o mapeamento das competências que foi centralizada no DDP [Divisão de Desenvolvimento Profissional] mesmo, e nós fizemos um levantamento teórico, das terminologias, de toda a parte bibliográfica desse tema, já puxando para o contexto das IFES. Depois, foi pensando em como seria esse processo da universidade. Então foi sugerido que no 1º momento esse sistema fosse implantado na própria superintendência de recursos humanos, mas que visando o alcance desse processo [...] foi contratado um curso e foi trabalhado pela ENAP, gestão por competências. Então veio o instrutor que fundamentou melhor, direcionou melhor, operacionalizou uma equipe formada não só pelos membros da comissão, mas também por 01 ou 02 representantes de cada unidade acadêmica e administrativa da universidade, indicados pelo gestor principal dessa unidade acadêmica ou administrativa. [...]. Considerando, fechando algumas ‘arestas’, vamos dizer assim, que nós não [...] competência individual, porque a universidade é um mundo e as especificidades são inúmeras, então chegar no indivíduo, seria inviável e então pensou-se em chegar na unidade, [...] no ambiente organizacional. [...]. Então houve todo esse delineamento em torno desse programa de implementação do sistema de gestão e foi feito um projeto com esse cronograma e tudo, a cartilha, e foi encaminhado a administração superior. Desde então, estamos no aguardo de como efetivamente implantaremos o sistema. [...]. [T-II.UFC]

[...] o que que a gente precisa agora? Mapear. A gente só tem uma dúvida: a gente mapeia tudo ao mesmo tempo? A gente mapeia só a superintendência e isso serve de piloto para toda a universidade? Então nós tínhamos essa dúvida. E aí a consultoria, nos ajudaria com a ‘mão na massa’. [...]. [T-I.UFC]

[...]. Nós já devíamos estar com tudo mapeado, já com a avaliação de ‘vento em popa’. O tempo voa! [...]. [T-I.UFC]

[...]. Eu só posso começar avaliação de desempenho com foco nas competências, no momento que estiver mapeada as competências com a universidade. [...]. [T-I.UFC]

[...] até para você mapear isso é complicado, então a natureza da instituição que é bem complexa é um fator dificultador. [T-III.UFC]

Nota-se também a preocupação de alguns participantes do grupo focal com relação à realização do mapeamento e a sua implicação em outros subsistemas de RH da universidade,

bem como a preocupação com a dificuldade da concretização do mapeamento em uma instituição de natureza complexa, na qual se enquadra a universidade.

Ademais, faz-se necessário registrar que esse subsistema não possui legislação advinda do Governo Federal e, conseqüentemente, não há normatização interna da universidade instituindo e/ou regulamentando sua necessidade – o que é considerado de extrema importância, pois visa à definição de uma lógica da gestão por competências nos demais subsistemas de RH.

Já na categoria “**recrutamento/seleção**”, reparou-se que o subsistema da instituição universitária é realizado por critérios tradicionais conforme reza a legislação. Portanto, não se aplica o modelo de competências, uma vez que o mapeamento ainda não foi iniciado e a legislação não proporcionou até o momento tal fato.

Olha o critério [de recrutar e selecionar] ainda é muito dentro do conhecimento que é passado [...] é profissionalmente e na escola, né. A gente vai selecionar alguém, por exemplo, 2º grau, certo? Ainda são aqueles padrões bem antigos de conhecimento que a gente levanta a partir do direito, coisas, vamos dizer assim, mais fáceis de você corrigir num questionamento. São questões de marcar, né. E que a pessoa marca e aí tem um *ranking* [...] na gestão por competências existe uma modalidade diferente, mas a gente ainda não tem condição de trabalhar dessa forma, porque a gente não sabe o que é que a gente precisa mapear. A gente precisa na instituição, né. Só mapeando é que a gente vai saber, [...]. [G-I.UFC]

De fato, ao se analisar a legislação que institui o regime jurídico único dos servidores civis na administração pública federal, verificou-se o descompasso existente com relação a um recrutamento por competências, como se segue: “o concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, [...]” (BRASIL, 1990, art. 11).

E o descompasso evidenciado acima é mantido no plano de carreira dos servidores TAEs da UFC, a saber: “o ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do primeiro nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, [...]” (BRASIL, 2005, art. 9º). Ou seja, não existe alusão a um recrutamento por competências no ordenamento legal do Governo Federal, o que, por sua vez, reflete na ausência de normas internas, a esse respeito, dentro da universidade.

Por hora, percebe-se também que na seleção existe o critério de distribuição das vagas, no qual não se contempla a lógica das competências, e sim a conveniência das necessidades institucionais dentro da UFC.

Quando vai haver a seleção, algumas vagas já são definidas. Vai ter um concurso

para assistente em administração, uma vaga lá para a reitoria, outra vaga lá para não sei onde. Aí já está mais ou menos definida. Pode ocorrer do próprio reitor, às vezes determinar. [T-I.UFC]

Em contato com a categoria “**treinamento/desenvolvimento**”, verificou-se que o treinamento na UFC ocorre de acordo com o levantamento das necessidades. Ele se dá no local de trabalho dos servidores e a partir da indução da área responsável pelo RH na instituição. Observa-se a preocupação de uma pessoa entrevistada sobre a inversão dos valores instituídos, por pressão das agências de fomento, no que diz respeito à realização da qualificação dos servidores antes de se realizar um mapeamento institucional.

[...], as instituições de fomento [...] diz que a política tem que ser aquela, tem que qualificar, aí agora está todo mundo qualificando atropeladamente. E aí a gente fez a coisa ao contrário, qualificando primeiro para depois mapear competência, capacitando primeiro pra depois ver se precisa realmente daquilo, como é que a gente trabalha? [...] a gente tem duas formas de levantar as necessidades de treinamento, a gente levanta no local, certo. E a gente cria alguma coisa a partir da vivência, [...]. [G-I.UFC]

Tal evidência, mencionada acima, também encontra justificativa e motivação dentro da UFC por meio da legislação do PCCTAE: “o desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.” (BRASIL, 2005, art.10).

Ademais, constata-se que os treinamentos realizados na UFC são de cunho profissional, para melhorar o desempenho das tarefas no local de trabalho, visando desencadear o desenvolvimento e o crescimento dos servidores como pessoas, porém sem interligação com a lógica das competências – uma vez que estas não foram validadas na universidade, o mapeamento não foi iniciado.

[...] existem treinamentos e aperfeiçoamentos na área de desenvolvimento profissional e desenvolvimento de equipes, de idiomas, que são algumas categorias que o treinamento é oferecido para atender essas três áreas, que atendem também à PNDP. Mas o fechamento dessas ações de capacitação não tem o *link* com as competências ainda, até mesmo porque, sem a validação nós ficamos meio... Será se eu fizer, será que vai ser isso daqui que eu pensei? Então existem as competências institucionais, mas para eu fazer esse *link* de treinamento e aperfeiçoamento das competências, eu preciso chegar nas competências organizacionais, no ambiente da organização. [...]. [T-II.UFC]

O treinamento, [...] ele ainda está bastante atrelado ao desenvolvimento da tarefa, da atividade. O contexto da amplitude dele, ele é validado com a... vamos dizer assim, se eu conseguir atrelar a capacitação dentro daquelas áreas, desenvolvimento pessoal ou desenvolvimento de equipes. [...], então gradativamente essa amplitude do

profissional ele está sendo mais ampliado para a parte pessoal. Mas ainda tem bastantes cursos voltados para o profissional e o desenvolvimento da tarefa. [T-II.UFC]

[...] até no treinamento eu estou desenvolvendo. Eu prefiro pensar assim: bom a minha visão profissional aqui, eu tenho as 2 vertentes, eu tenho a qualificação e a capacitação, utilizando a terminologia da lei, né. A capacitação envolve treinamento; e a qualificação, a educação formal. Eu tenho essas 2 versões bem claras, eu tenho todo o instrumental para fazer isso acontecer, porque isso aqui é uma Universidade, agora tudo que for contribuir para o seu crescimento como pessoa; ir viajar, por exemplo, é uma forma de você ver o mundo e pensar; ‘puxa vida, eu achava que meu mundo era tudo e eu estou vendo que o meu mundo é muito menos ou muito mais do que eu estou vendo aqui’, eu acho que é uma forma de desenvolver, [...]. [G-I.UFC]

[...] a gente sempre procurou seguir essa filosofia do desenvolvimento, não visão de que o desenvolvimento, ele não é só profissional, mas que o nosso foco é profissional, ele tem que procurar desenvolver como pessoa [...]. [G-I.UFC]

Dessa maneira, idealiza-se o desenvolvimento das pessoas, mas os cursos priorizam treinamentos ligados às tarefas e atividades.

No que diz respeito à categoria “**avaliação**”, evidencia-se que o respectivo subsistema da instituição é caracterizado por dois subprogramas. “Esta sistemática, hoje denominada de subprograma, foi definida com base em consulta aos diversos segmentos e setores que compõem a instituição e aprovada, pelo Conselho Universitário, [...]” (UFC, 2008, p. 5). O primeiro subprograma destina-se à avaliação no estágio probatório; e o segundo, à avaliação do servidor estável. Essa última deveria ocorrer em quatro fases na UFC, porém não é cumprida na sua totalidade e é vista como mero cumprimento de tarefas.

Não obstante, a avaliação é descaracterizada pelo fator político na instituição, principalmente na área acadêmica onde existe a rotatividade das chefias em um curto período, implicando na sua ineficiência como um instrumento avaliador.

A gente tem um programa de avaliação de desempenho que tem dois subprogramas: um é do servidor em estágio probatório e o outro é a avaliação de desempenho do servidor estável. E aí eles têm umas fases, as fases da autoavaliação, então ele primeiro se autoavalia; depois o chefe avalia; depois eles conversam; podem mudar a avaliação, que antes eles fizeram sozinhos, que é a terceira fase; e a quarta fase é a reunião que acontece dentro da divisão dentro do ambiente de trabalho para analisar alguns pontos, algumas questões que são feitas com a chefia. Ela é feita com os servidores que a chefia trabalha. E aí pode ter mudança ou não dependendo do ponto de vista, enfim, essas são as fases que devem ocorrer. [...]. Eu acredito se ela fosse séria, ela avaliaria de fato desempenho, mas em muitos lugares ele é de fato um cumprimento de tarefas. [T-I.UFC]

[...] a avaliação é feita através dos manuais. A gente tem a avaliação do servidor por ele mesmo né, autoavaliação; a gente tem a avaliação do servidor pela chefia dele; e tem um momento em que ele se encontra com a chefia individualmente e no grupo, onde é feita uma reunião. Ele tem, [...] uma ata que é o único documento que, assim não é, pela estrutura dele, não tem condição de ser informatizado, é [...] você

trabalhar com palavra-chave, né. Presencialmente, ele é viciado como os outros, ele é viciado porque a chefia, ela não se sente confortável porque principalmente na área acadêmica ela avalia um período lá né. Ela é eleita por um período de 2 anos, 4 anos né. E aí ele vai avaliar, bom eu estou aqui, não sou né, e aí ele avalia de acordo com a forma que o servidor tiver de melhor, [...], em relação à avaliação não tem muito o que dizer, porque isso é feito no sistema, o sistema gera um resultado, né. E aí desse resultado no final, é informatizado, [...]. [G-I.UFC]

[...] na avaliação, é que eu vou saber se eu estou sendo eficiente, eficaz, só que o modelo de avaliação que a gente tem, esse modelo, ele é viciado, porque eu estou gestor, você está meu subordinado e eu não vou lhe prejudicar, então a gente tem uma avaliação de 98% de nota máxima, [...]. [G-I.UFC]

A única coisa que é feita no momento é a avaliação de desempenho e na nossa meta-avaliação, que é a avaliação da avaliação, [...] teve o primeiro momento em que a avaliação de fato foi avaliada, né, que a gente chama de meta-avaliação. E aí teve muita a questão da competência; ‘malharam’ mesmo a avaliação, sabe, que é uma ferramenta apenas para a progressão. Ela não atendia os objetivos, ela não melhorava o desempenho, porque não existia uma retroalimentação. [...]. As coisas não são de fato como deveriam ser. A avaliação ainda é, culturalmente, uma ferramenta que promove, que dá a progressão funcional, a progressão por mérito, para mexer no meu contracheque. Mas ela ainda não é uma alavanca de mudança. [...]. [T-I.UFC]

Perfeita a nossa avaliação de desempenho, ela é teoricamente é perfeita, porque tem avaliação individual com os servidores, tem avaliação da chefia, você tem uma reunião entre avaliado e avaliador, e tem uma reunião com o grupo, agora não funciona. Por quê? Porque é vinculada à progressão funcional, [...]. [G-II.UFC]

[...] a própria avaliação de desempenho quando você vincula à progressão funcional, ela fica ela fica destoada. Destoa porque as pessoas se ligam muito na questão financeira, quer uma progressão, ganhar mais, e você, é difícil casar o interesse da instituição. [G-II.UFC]

Examina-se, também, que apenas uma parte da avaliação não é informatizada. É interessante notar que na UFC se realizou a avaliação da avaliação, denominada de meta-avaliação. Durante a meta-avaliação existiram críticas ao processo de avaliação de desempenho da instituição, nas quais foi ressaltada a descaracterização do processo, pois visava essencialmente à progressão por mérito e não atendia aos interesses institucionais, além de não possuir um vínculo com a lógica das competências.

A evidência anterior denuncia, em essência, a ausência de uma normatização sobre um sistema de avaliação de desempenho baseado em competências no âmbito da administração pública federal que, em decorrência, se reflete dentro da universidade.

Existe, entretanto, uma aparente contradição na avaliação de desempenho da UFC, pois a lei do PCCTAE realmente salienta que a “Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, [...], desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, [...]” (BRASIL, 2005, art.10, § 2º). Porém salienta também que a avaliação do desempenho funcional dos servidores

deve ser caracterizada como um “processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários.” (BRASIL, 2005, art. 3º, inciso IX).

Por fim, na análise da categoria “**remuneração**”, compreendeu-se o efeito da avaliação de desempenho como instrumento utilizado apenas para a progressão dos servidores.

Tirou a nota, o sistema é automaticamente articulado para remunerar o desempenho profissional. [T-I.UFC]

Não existe por fora do salário, né. Temos o salário com base nas referências, não existe um formato fora. [...] uma forma que a gente tem de remunerar, porque cada servidor ele pode trabalhar, dar um curso de até 120 horas, a gente vai pagar anual. E como a gente não trabalha com gente de fora porque tem muito dificuldade pra pagar através [...] a gente sempre trabalha com docentes e técnicos. Então é uma forma que a gente tem de, vamos dizer assim, facilitar, de propor melhoria para ele, através do convite para dar capacitação. [...]. [G-I.UFC]

A remuneração dos servidores é condicionada somente ao que a legislação do PCCTAE institui. Tal evidência vai ao encontro da lei 8.112/90, estabelecendo que a “remuneração é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.” (BRASIL, 1990, art. 41), e da própria lei 11.091/05:

A remuneração dos integrantes do Plano de Carreira será composta do vencimento básico, correspondente ao valor estabelecido para o padrão de vencimento do nível de classificação e nível de capacitação ocupado pelo servidor, acrescido dos incentivos previstos nesta Lei e das demais vantagens pecuniárias estabelecidas em lei. (BRASIL, 2005, art. 13).

Todavia, a UFC procura remunerar e reconhecer as competências individuais de servidores na instituição por meio de convites a eles para lecionarem em ações de capacitação. Isso também se dá conforme a lei, esclarecendo que “a Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso é devida ao servidor que, em caráter eventual: atuar como instrutor em curso de formação, de desenvolvimento ou de treinamento regularmente instituído no âmbito da administração pública federal; [...]” (BRASIL, 1990, art. 76-A, inciso I).

4.2 Análise da difusão do sistema de gestão de pessoas por competências na UFPE

A UFPE surgiu em 1946, com a denominação de Universidade do Recife, resultante da união das Faculdades e Escolas de Direito, Engenharia, Medicina, Farmácia e Odontologia,

Filosofia e Belas-Artes. Após 19 anos de sua criação, a Universidade do Recife foi integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do País, recebendo o nome de Universidade Federal de Pernambuco; além de também ser uma autarquia vinculada ao MEC, contando com 3.893 TAEs¹² em seu quadro de servidores (UFPE, 2009, 2011). Na sua estrutura organizacional, tem-se a Administração Superior, com os Conselhos e Reitoria, a qual, por sua vez, é apoiada por seis Pró-Reitorias. Dentre essas, a responsável pelos recursos humanos é denominada de Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), possuindo como atribuições: o planejamento, a execução e a avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos da universidade (UFPE, 2009). No contexto da UFPE, a PROGEPE foi criada em 1999 para elevar a área de pessoal à categoria estratégica, uma vez que antes daquele ano tal área compunha-se apenas de uma diretoria no âmbito da universidade (AMORIM; SILVA; AMORIM, 2004, p. 6).

Em seguida, apresentam-se as dimensões a partir da análise das categorias que foram contempladas pela instituição.

4.2.1 Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional

Ao iniciar as análises das categorias – “plano de desenvolvimento institucional”, “plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos TAEs” e “políticas institucionais” – presentes nessa dimensão, entendeu-se que a UFPE trabalha com afincamento no alinhamento de uma gestão de pessoas como estratégia organizacional. Logo, a universidade estabelece e subsidia iniciativas que dão uma visível sustentabilidade na gestão por competências.

Embora esse sistema de competências ainda não seja uma realidade na instituição, é interessante perceber que já existe ali uma expectativa em torno desse alinhamento.

Inicialmente, ao analisar a categoria “**plano de desenvolvimento institucional**”, percebeu-se que a área de recursos humanos da universidade está devidamente contemplada no Plano de Desenvolvimento Institucional, para permitir uma sustentabilidade estratégica nas ações da UFPE.

[...]. Quando foi feito o PDI aqui na UFPE, foi considerado o nosso PDI, digamos assim, da área de recursos humanos dentro do PDI institucional, né. E aí eu não tenho muito o que falar, porque eu não tenho queixas nesse sentido, já que a área de recursos humanos foi devidamente ouvida, foi devidamente contemplada. Só que

¹² Dados de julho/2011.

esse PDI tem que estar continuamente sendo atualizado, aperfeiçoado né, para os novos desafios. [G-II.UFPE]

[...], então a gente vê que devagarzinho a gente está se aproximando daquilo que está contemplado e que preconiza no plano de desenvolvimento institucional, no plano estratégico, quando fala sobre essa melhoria permanente para dar essa sustentabilidade, a missão fundamental, os avanços e as ações estratégicas que a universidade pretende para ser realmente [...] uma instituição de referência. [...]. [T-III.UFPE]

De fato, ao analisar o PDI da instituição, detectou-se a inserção da área de RH no decorrer do plano, cujo enfoque se dá principalmente na estruturação e valorização da carreira dos TAEs, com o objetivo de dar sustentabilidade aos objetivos estratégicos da UFPE. O PDI contempla esse posicionamento estratégico do RH na instituição, descrevendo:

O quadro de pessoal técnico-administrativo é um componente fundamental para que a instituição atinja seus objetivos, devendo ocupar posição estratégica, pois, para que os objetivos da instituição sejam alcançados na sua plenitude, é necessário estabelecer uma competente e eficaz política de pessoal. [...]. Para a construção desta política, é importante conhecer o perfil do quadro de pessoal de que dispõe a instituição e, por meio deste, propor políticas que vão ao encontro das necessidades institucionais. O dimensionamento da força de trabalho pode contribuir significativamente para a eficiência das organizações, estabelecendo critérios de distribuição de pessoal técnico-administrativo; promovendo uma alocação e movimentação interna na UFPE, mais consistente e integrada; e identificar necessidades para concursos futuros. (UFPE, 2009, p 53).

A universidade, por meio de seu Planejamento Estratégico Institucional (PEI), fornece informações ao PDI. No PEI, é possível detectar-se esse alinhamento com o PDI, assim como os objetivos de gestão da instituição, dentre os quais encontram-se: “definir e implementar políticas sustentáveis de renovação e de melhoria da qualificação do quadro permanente de pessoal.” (UFPE, 2010b, p. 20). Percebeu-se, ainda, no Plano de Ação Institucional (PAI), a descrição dessa valorização dos TAEs através do anúncio do seguinte programa, com dotação orçamentária específica dentro da UFPE:

O Programa Valorização do Servidor tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento profissional e funcional dos servidores da UFPE, potencializando a sua qualidade de vida como componente fundamental da cidadania universitária. Tem como subprogramas: Valorização e Gestão de Pessoas, Qualidade, e Desenvolvimento do Servidor; e Qualidade de Vida. O primeiro subprograma volta-se para a busca permanente de excelência na gestão de recursos humanos da UFPE, baseada em investimentos voltados para a capacitação e qualificação contínua, além da avaliação de desempenhos estrategicamente programados dos servidores. Considera-se fundamental trabalhar no sentido da maior eficiência e eficácia na busca dos talentos nos processos administrativos e do reconhecimento do servidor enquanto pessoa merecedora de atenção nos níveis de valorização profissional e humana, nos vários ambientes organizacionais. O segundo subprograma procura elevar o nível de qualidade de vida, pessoal e profissional, daqueles que compõem e

comporão os recursos humanos desta Universidade e da sociedade. (UFPE, 2010a, p. 9-10).

Em seguida, mediante contato com a categoria “**plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos TAEs**”, observou-se que o respectivo PDCTAE é caracterizado pela área de recursos humanos da universidade como “plano de capacitação”. Este é estabelecido por meio da avaliação de desempenho dos servidores da instituição, cujo foco é determinado pelas demandas institucionais e dos próprios servidores, ou seja, com base em competências requeridas. Entretanto, notou-se a expectativa de aprimorar o referido plano por meio do mapeamento de competências, no qual os cursos planejados pela área de recursos humanos seriam estabelecidos para preencher a lacuna existente entre as competências presentes nas pessoas e as necessárias para o alcance dos objetivos institucionais.

[...]. Agora o que esse plano de capacitação, ele é retroalimentado [...], surgiu uma tecnologia nova, então tem cursos específicos para determinados cargos, mas via de regra esse plano de capacitação daqui, da gente, surgiu da avaliação de desempenho [...]. [T-I.UFPE]

[...], no processo de avaliação de desempenho, tanto o servidor pode traçar o seu plano de desenvolvimento, e aí a gente através do relatório que foi passado, a gente busca fazer uma análise de todos esses dados, de todos os servidores, além das competências que os chefes também indicam nessas avaliações de desempenho. Então são duas formas, uma a partir das demandas institucionais e outra a partir do plano de desenvolvimento, a partir da autoavaliação do servidor, ou da avaliação que a chefia fez, [...]. [G-II.UFPE]

[...] a gente faz, digamos assim, um plano de capacitação voltado para as competências necessárias, né. A gente pode trabalhar questão comportamental, né. De acordo com as demandas, certo? Então a gente já procura focar mais de acordo com as demandas e as competências requeridas, já é bem mais fácil trabalhar, [...]. [G-II.UFPE]

[...]. A gestão por competências, ela vai mapear [...] ao contrário, ela vai me dizer as competências que eu já tenho e as competências que eu preciso ter para a [...] dos objetivos institucionais. Então a gente vai montar o nosso planejamento de capacitação exatamente nesses *gaps*, nesse nicho aí que está faltando. Desenvolver as pessoas, então fica muito mais focado, tanto as unidades organizacionais ficam sabendo que precisa capacitar, para que necessita capacitar, aí fica mais contundente, fica mais substancial os planos de capacitação. [T-I.UFPE]

A implantação da legislação sobre o PDCTAE permitiu a mudança da cultura na instituição na qual se valoriza a capacitação continuada dos servidores TAEs.

[...]. O lado positivo eu vejo que nesses últimos cinco anos, a gente modificou bastante a cultura nas instituições. A gente hoje consegue, digamos assim, ter um plano de capacitação e o servidor procura, onde o chefe também já indica o servidor

para a capacitação, qualificação. Então eu acho que esse grande ganho é a mudança de cultura para capacitação continuada. [G-II.UFPE]

[...], hoje em nosso quadro de TAEs contamos com 1/3 de nossos TAEs com a qualificação formal, titulação, superior ao exigido por lei e isto foi incrementado pelo plano de capacitação e qualificação da UFPE [...]. [T-I.UFPE]

Enfim, o quadro de servidores da instituição alcançou um considerável quantitativo de titulações, superiores ao exigido, por meio do planejamento – elaborado pela área de recursos humanos – de ações de capacitação e qualificação. Com relação ao PDCTAE, é perceptível que todas as evidências mencionadas coadunam com o que está estabelecido no PDI da UFPE:

[...]. Para compor este Plano de Carreira, a UFPE elaborou o seu Plano de Desenvolvimento, cuja política de qualificação está definida em seu “Programa de Capacitação e Qualificação”, [...]. O ciclo da capacitação é anual, e constante do Plano Plurianual da Universidade, devendo conter as necessidades de capacitação (a partir de processo de avaliação); orçamento e fontes de recursos; áreas dos conhecimentos e ambientes de acordo com as necessidades institucionais; integração com o programa de avaliação de desempenho. (UFPE, 2009, p. 54-55).

E para reforçar esse intuito, o PDI direciona a seguinte diretriz, dentre outras existentes na área de RH da instituição universitária: “definir e implementar políticas sustentáveis de renovação e de melhoria da qualificação do quadro permanente de pessoal.” (UFPE, 2009. p. 57).

No que diz respeito à categoria “**políticas institucionais**”, identificaram-se políticas de recursos humanos contidas no PDI. Verificou-se, então, que elas são benéficas aos servidores da carreira de TAEs, além de favorecer o avanço nas ações de capacitação desses trabalhadores por meio de ordenamento legal interno da instituição.

[...] nós avançamos muito com a política de RH. Na medida em que, historicamente, a gente vem notando um grande investimento [...], e a partir do momento que a gente qualificar os servidores, isso está no PDI, qualificar e ver o quadro técnico-administrativo, e não só o docente, [...]. Então, por exemplo, parte do orçamento da UFPE destinado para essa questão do investimento no servidor TAE, que antes não havia essa visibilidade. [...]. Então, hoje nós temos uma resolução que garante ao servidor TAE, ele ser capacitado e estudar no horário de trabalho, sem prejuízo de vencimentos, sem prejuízo de nada. [...]. [T-I.UFPE]

[...] As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho são diretrizes a serem perseguidas pelas IFES, uma vez que, afora a determinação legal, há no cerne da questão os serviços prestados à sociedade que, por estar mais exigente e atenta ao custo dos serviços públicos e à carga tributária necessária para manter tais serviços, há que promover e ampliar a responsabilidade das IES nos produtos e serviços ofertados. [T-I.UFPE]

Novamente o alinhamento das evidências apresentadas sobre as políticas de RH são observadas junto ao PDI da UFPE:

Os principais objetivos desta política são: contribuir para o desenvolvimento integral do servidor, propiciando o pensamento crítico acerca da instituição e do seu papel no ambiente organizacional enquanto profissional e cidadão; capacitar para o desenvolvimento de ações de gestão pública voltadas para a qualidade socialmente referenciada; capacitar para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Instituição; e proporcionar ao servidor meio para superação dos processos de alienação do trabalho. (UFPE, 2009, p. 54).

Enfim, espera-se que as políticas de recursos humanos estejam atentas às cobranças de uma sociedade exigente e que conseqüentemente, promovam o desenvolvimento das carreiras que compõem os quadros da universidade.

4.2.2 Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade

Nessa dimensão, as categorias – “desenvolvimento de competências e o choque entre interesses individuais e institucionais” e “qualidade superior nos serviços prestados à sociedade” – permitiram-nos entender que a gestão de pessoas na UFPE, apesar de não contemplar competências, agrega valor prioritariamente aos servidores e depois à instituição. Contudo, a instituição iniciou um aprimoramento na área de RH, especificamente no subsistema treinamento, visando diminuir essa disparidade.

Outro entendimento verificado na UFPE diz respeito ao valor agregado na sociedade, como decorrência indireta do desenvolvimento do servidor. Dessa maneira, a sociedade usufrui dos benefícios de melhores serviços prestados, e com qualidade.

Sobre a categoria **“desenvolvimento de competências e o choque entre interesses individuais e institucionais”**, notou-se que o desenvolvimento de competências nos servidores da instituição acontece, inicialmente, por interesses pessoais motivados pelos ganhos salariais. Em seguida, pela busca de maiores conhecimentos aplicáveis nas práticas profissionais desempenhadas no local de trabalho em que os TAEs atuam.

O ganho financeiro é o grande motivador inicial, e, em seguida, a otimização de sua prática profissional. [T-I.UFPE]

A progressão por capacitação e o incentivo à qualificação, e a busca pelo conhecimento têm movido o servidor para melhorar além do seu salário, o seu conhecimento, através das oportunidades de retornar à sala de aula, podendo construir novos relacionamentos, trocar experiências, conhecer aspectos, realidades

que não conhecia quebrar paradigmas, desmistificar, melhorar sua visão de mundo. [T-III.UFPE]

[...] normalmente, no início das capacitações, 90% dizia que era por conta da progressão, e no final do curso, terminava mudando a sua percepção, e no meio em diante eles já estavam, digamos assim, motivados em relação ao conhecimento que estava sendo adquirido independente da progressão, né; que essa mudança de cultura por aí que termina acontecendo. Agora muitos servidores ainda buscam a capacitação com objetivo pessoal, isso que a gente também tenta é difundir a cultura da capacitação pelo conhecimento adquirido e não apenas para uma progressão. [G-II.UFPE]

Apesar da predominância da busca por ganhos salariais ainda existentes na instituição, trabalha-se a cultura da busca pelo conhecimento agregado às pessoas.

[...] A maior dificuldade da gestão no serviço público é conciliar os objetivos institucionais com os individuais. Na iniciativa privada [...] é mais fácil; no serviço público é muito mais difícil conciliar os objetivos institucionais com os individuais; e as organizações, acho que têm priorizado, que nem sempre as prioridades das organizações são, naquele momento, são mais interessantes que os objetivos individuais, as pessoas estejam [...] o segredo hoje, a dificuldade da gestão é conciliar esses objetivos individuais com os institucionais. [G-I.UFPE]

[...], a gente termina oferecendo os cursos voltados para as necessidades institucionais, e em toda a nossa fala a gente coloca o quê? Que a gente tem que ter um equilíbrio aí. A gente tem que ter as necessidades institucionais e pessoais, digamos assim, voltadas para a mesma direção. Então a gente começa a oferecer cursos que tenham a ver com as demandas da instituição. [G-II.UFPE]

Outro aspecto destacado no desenvolvimento das competências nos servidores reside na conciliação dos interesses individuais aos interesses institucionais, o que, por sua vez, reflete nas ações de capacitação. Assim, a área de recursos humanos começa a ofertar cursos procurando conciliar tais interesses. Isso também está refletido no decorrer do PDI da universidade: “[...]. O programa [de capacitação e qualificação] está previsto para acontecer de maneira sistemática e organizada, buscando fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos e desenvolvam atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos.” (UFPE, 2009, p. 54).

Já na categoria **“qualidade superior nos serviços prestados à sociedade”**, identificou-se que os serviços e produtos de qualidade oferecidos ocorrem por meio da eficiência e eficácia no ensino, na pesquisa e na extensão, proporcionados pelo avanço da qualificação difundida pela área de recursos humanos da instituição.

[...] nós avançamos bastante, no tocante à qualificação de pessoal. E, como a lei é ampla, né, ela é *lato*, e essa qualificação, essa qualidade, no sentido de dar mais eficiência e eficácia aos serviços e produtos que a universidade, ela oferta à comunidade, no sentido também de atingir o ensino, a pesquisa e a extensão. Nós

como atividade meio, temos realmente que dar essa sustentabilidade [...]. [T-III.UFPE]

O desenvolvimento de competências traz avanços tanto na prática, melhorando processos e procedimentos, quanto na visão crítica das relações de trabalho, modificando a própria cultura organizacional. As pessoas passam a ser estratégicas, e desenvolver suas competências agrega valor quando produtos são desenvolvidos para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. [T-I.UFPE]

Dessa maneira, a UFPE entende que desenvolver competências nos servidores da instituição modifica a cultura, melhora os processos e os procedimentos, além de agregar valor e qualidade aos produtos e serviços prestados.

4.2.3 Práticas de gestão de pessoas por competências na UFPE

Essa dimensão contempla apenas as categorias “recrutamento/seleção”, “treinamento/desenvolvimento”, “avaliação”. Todavia, as práticas de gestão de pessoas na UFPE permitiram entender que os esforços para a implantação de uma gestão por competências se iniciaram por meio da sensibilização dos servidores da universidade, principalmente através das ações de treinamento.

Efetivamente não foi implantado, nos subsistemas de RH da UFPE, um sistema de gestão por competências. Tal fato é notório quando se verifica nos subsistemas analisados, por meio das categorias, a realização de suas atividades conforme padrões usuais utilizados na administração pública – não são contemplados ainda pela lógica das competências.

Suspeita-se que essa dificuldade preliminar seja atribuída ao grande quantitativo de servidores componentes do quadro da instituição, ocasionando uma demora no processo de sensibilização e receptividade desses profissionais quanto à implantação do sistema de competências, além da proporção relativamente pequena de servidores presentes na área de RH da universidade. Esses fatos, assim como outros que não foram identificados, implicam no atraso da implantação de um sistema de gestão por competências, uma vez que a UFPE foi contemplada em um projeto do Governo Federal, no ano de 2011, sobre fomento ao desenvolvimento e gestão de pessoas.

Faz-se necessário ressaltar, novamente, que apenas o subsistema treinamento/desenvolvimento é contemplado pela lógica das competências no ordenamento legal federal, potencializando a dificuldade em se instituir tal sistema de gestão de pessoas por competências na UFPE.

Em relação à categoria “**recrutamento/seleção**”, verificou-se que o respectivo subsis-

tema de RH na UFPE é realizado por concurso público, conforme institui a legislação, priorizando apenas os conhecimentos das pessoas, quando muito, algumas habilidades, através de provas práticas. Após esse processo, procura-se aliar, por meio de entrevista, a alocação do novo servidor ao local de trabalho através do alinhamento das competências existentes na pessoa e as requeridas para o trabalho.

Primeiro tem que ser concurso público, né. A gente não pode fugir né, desse recrutamento de seleção através de concurso público. Isso é o que a lei exige, né; A constituição exige. Então não tem outra forma, tem que ser concurso público. Agora, depois a gente, dependendo do cargo, a gente faz entrevista, e tenta alocar e adequar o máximo possível as competências, enfim, o que a gente consegue extrair do currículo e das entrevistas, as competências requeridas no local de trabalho. [G-II.UFPE]

[...] a gente faz um concurso para assistente em administração, onde você não pode, digamos assim, recrutar e selecionar servidores com base nas competências, né. Você pega apenas conhecimento técnico. Competência é o quê? Não só conhecimento, mas as habilidades e a questão das atitudes, né. Então a gente avalia apenas o conhecimento técnico: você não pode ter uma prova subjetiva para avaliar a questão, na verdade, das atitudes e habilidades. O máximo que a gente pode fazer é uma prova prática e avaliar alguma habilidade, e não todas as requeridas para a Universidade, para o serviço público. [...]. Então, a questão das competências para serem adequadas, as competências requeridas para o que a gente seleciona através de servidor público, é um grande desafio e muito difícil, [...]. [G-II.UFPE]

A dificuldade de se realizar um recrutamento e uma seleção por competências é atribuída à rigidez da legislação.

[...] os entraves do ordenamento jurídico do concurso público, ele dificulta bastante essa flexibilidade de enriquecer o processo de seleção, premiando habilidades, atitudes, tá certo? Hoje ainda eu acho que é muito ainda no conhecimento técnico, os concursos públicos, [...]. [G-I.UFPE]

[...] A dificuldade da gestão de pessoas em primeiro lugar é que a gente só conhece o candidato que vai trabalhar com a gente no dia que ele vai tomar posse, tá certo? E por causa dessas leis, por causa desse regimento, ordenamento jurídico, de imparcialidade, impessoalidade, que também é salutar, mas é o seguinte, eu acho que a gente tem que pensar em novas formas de seleção, de capacitação, [...]. [G-I.UFPE]

Dificuldades, como o processo seletivo que mensura apenas algumas competências, em tese as competências específicas, contudo, deixa de fora algumas competências básicas, como, por exemplo, relacionamento interpessoal. [...]. [T-I.UFPE]

Além da legislação, existe uma dificuldade quanto à mensuração das competências básicas em uma pessoa, prevalecendo apenas a mensuração de competências específicas. Vale lembrar que existe a ausência de um ordenamento jurídico federal que estabeleça o recrutamento baseado em competências.

Por outro lado, quando se analisou a categoria “**treinamento/desenvolvimento**”, entendeu-se que a instituição promove treinamentos com foco na gestão por competências. Assim, tais ações estão evoluindo para ações de desenvolvimento das pessoas do quadro.

[...], o treinamento que a gente faz é justamente tentar abrir as pessoas; desenvolvimento para gestão por competências; para mostrar a ela o que é conhecimento, a importância para vida, para o trabalho, [...]. [G-I.UFPE]

Treinamento, muito embora ações de proposta de cursos novos em mestrado profissional exclusivo para servidores TAEs, além da estipulação de vagas institucionais em programas de pós-graduação *stricto sensu* já estejam em curso, vislumbrando o desenvolvimento. [T-I.UFPE]

Fazem sentido as evidências acima, quando se analisa a publicação de Amorim e Moraes (2008, p. 13) sobre a UFPE. As autoras concluem seu trabalho com base nos resultados da pesquisa empírica realizada, mencionando que o “Plano de Capacitação para o biênio 2005-2007, [...], ainda não conseguiu montar realmente um programa de desenvolvimento de pessoas, o que viria a contribuir de forma mais efetiva para o crescimento profissional dos servidores e resultados organizacionais”; e observar a evolução da universidade, ao comparar tal publicação com a divulgação dos projetos selecionados em 2011, para serem apoiados pelo Programa de Fomento a Projetos de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, promovido pelo comitê gestor da PNDP e liderada pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O mencionado comitê selecionou o projeto da UFPE denominado “Gestão por competências: um modelo alinhado à missão organizacional” (BRITTO, 2011).

Portanto, nota-se que a capacitação está caracterizando-se como contínua. Mediante tal fato, incorpora-se na área de RH da UFPE que suas ações estão evoluindo para o desenvolvimento das pessoas no âmbito da universidade.

O desenvolvimento, ele é contínuo, né. Então tanto a gente tem as capacitações de curta duração, quanto a gente tem os cursos, digamos, de especialização. O correto é o desenvolvimento. [G-II.UFPE]

No que se refere à categoria “**avaliação**”, evidenciou-se que o processo inerente ao respectivo subsistema se caracteriza pela subjetividade dos grupos de variáveis avaliados nas pessoas que atuam na instituição. Ademais, é notório verificar que o procedimento avaliativo é realizado na UFPE através de avaliação 180 graus.

[...] a avaliação de desempenho hoje, até aqui na Universidade, em qualquer modelo,

em qualquer [...] organização é o quê? São coisas muito subjetivas, tá certo. É o seguinte: é pontualidade, assiduidade, compromisso, responsabilidade, produtividade, é essas coisas, tá certo. [...]. [G-I.UFPE]

Formulário de avaliação de desempenho 180°, em que o servidor se autoavalia e o chefe imediato avalia o servidor. [T-I.UFPE]

Em relação à gestão por competências né, no caso da avaliação de desempenho, a gestão do desempenho, a gente tem aplicado a avaliação 180 graus né, autoavaliação do servidor e avaliação da chefia. [...]. A gente elencou uma série de competências, no entanto nós já estamos numa fase que precisamos rever essa resolução, que foi aprovada pelo conselho que regulamentou a gestão de desempenho na universidade. O outro desafio é a questão da avaliação das chefias né, que a gente não tem, porque é bastante difícil no serviço público. Digamos que os servidores avaliem negativamente um chefe que é professor, e aí né, para que fazer? Então a gente tem que primeiro trabalhar essas questões internamente, antes de se aplicar uma avaliação 360 graus. [G-II.UFPE]

[...] Penso que a avaliação de desempenho poderia ser algo que envolvesse a gestão ser avaliada por todos, com uma avaliação 360°, ou seja, os gestores poderiam ser avaliados pelos usuários e subordinados. [T-I.UFPE]

Entretanto, verifica-se a expectativa dentro da área de recursos humanos sobre a implantação de procedimentos referentes a uma avaliação de 360 graus na instituição universitária. Por fim, faz-se necessário lembrar que existe a ausência de um ordenamento jurídico federal que estabeleça a avaliação de desempenho baseada em competências.

4.3 Análise da difusão do sistema de gestão de pessoas por competências na UFRN

A UFRN originou-se da Universidade do Rio Grande do Norte, criada em 1958. Ela foi instalada em 1959 e constituída a partir de faculdades e escolas de nível superior existentes em Natal, como a Faculdade de Farmácia e Odontologia, a Faculdade de Direito, a Faculdade de Medicina, a Escola de Engenharia, entre outras. Entretanto só foi federalizada em 1960. Assim como as outras IFES citadas, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte é uma autarquia mantida pelo MEC, contemplando 3.179 TAEs¹³ em seu quadro de servidores (UFRN, 2010, 2011a). Sua estrutura organizacional comporta a Administração Superior, formada pelos Conselhos, pela Reitoria e por oito Pró-Reitorias. Dentre estas existe a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRH), criada em 1995 quando foi desmembrada da Pró-Reitoria de Administração. A PRH promove programas de assistência ao servidor, integração com a comunidade universitária, além de treinamentos.

Nos próximos parágrafos, apresentam-se as dimensões a partir da análise das categorias que foram contempladas pela instituição. Ressalta-se que foi a única universidade,

¹³ Dados de março/2011.

neste estudo, que apresentou equilíbrio entre as categorias.

4.3.1 Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional

A partir da análise das categorias – “plano de desenvolvimento institucional”, “planejamento estratégico” e “plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos TAEs” – contidas nessa dimensão, entendeu-se que a UFRN mobiliza suas ações institucionais vinculadas às metas definidas em planejamento de cada unidade pertinente à área administrativa. Como decorrência, possibilita o alinhamento de uma gestão de pessoas como estratégia organizacional, preconizando meios sustentáveis para uma gestão por competências.

Porém, o sistema de competências ainda não é uma realidade na instituição. Foi notório constatar que já existem diretrizes que possibilitam um alinhamento entre os objetivos institucionais com ações promotoras do desenvolvimento de competências nos servidores. No entanto, tal fato não constitui em si o efetivo alinhamento das competências individuais às institucionais, e sim apenas uma expectativa desse alinhamento.

Evidencia-se que o principal motivo desse desalinhamento reside no fato de o PDCTAE alinhar-se ao PCCTAE. O PDCTAE foi confeccionado logo após a implantação da nova carreira de TAEs para atender pressões por progressões advindas dos servidores da UFRN, em vez de alinhar-se ao PDI e visar um equilíbrio entre os interesses institucionais e dos servidores.

No início da análise, constatou-se na categoria **“plano de desenvolvimento institucional”**, que a universidade possui o respectivo plano recém-atualizado, contudo não reflete explicitamente as ações desenvolvidas pela área de recursos humanos, que implicam em qualidade nos serviços prestados. Não obstante, na prática cotidiana, tais ações visam atingir a qualidade e eficiência nos serviços prestados à sociedade. Além do mais, existem diretrizes que possibilitam o alinhamento dos objetivos institucionais com as ações promotoras do desenvolvimento de competências nos servidores da carreira de TAE.

[...] eu acho que o nosso PDI, né, que é a [...] as ações da Universidade, o nosso plano de gestão, é eles estão sem essa finalidade, sem melhoria, eficiência, a qualidade. A gente busca essa qualidade e efetividade no serviço, né. A nossa capacitação também, ela tem esse traço pelas diretrizes do nosso plano. Ela vai atender exatamente, desenvolver os servidores, para que a Universidade possa alcançar os seus objetivos, apesar da gente não ter explícito [...]. Eu acho que quando a gente trabalha com esse objetivo, está trabalhando e tentando desenvolver os servidores e tentando trabalhar as condições necessárias para que as pessoas se

desenvolvam, mas que também a instituição alcance seus objetivos. A gente está trabalhando competência, mesmo que eu não tenha definido isso, de forma explícita, no nosso plano. Então eu entendo na minha visão que o nosso PDI, o nosso plano de Gestão, eles estão, eles têm por princípio essas diretrizes, que nada mais é do que desenvolver as competências [...]. [G-II.UFRN]

[...], nosso PDI foi recentemente revisado, no final de 2010, ele foi homologado, então está bem atualizado, sabe? E nós colocamos algumas coisas sobre recursos humanos lá no planejamento institucional, que fala dessa necessidade de atender a expectativa da sociedade, tá? Então a nossa preocupação com a [...] DDRH, é referenciar todas as nossas opções nos interesses, nas necessidades que os usuários têm, tá. [G-I.UFRN]

De fato, ao analisar o PDI da universidade não se encontraram os dizeres sobre as ações de RH que poderiam implicar em qualidade nos serviços prestados à sociedade. Contudo, no plano de gestão, foi perceptível o programa estruturante de gestão de pessoas, que ressalta o “conjunto de ações relativas ao desempenho e à motivação das pessoas no ambiente de trabalho, proporcionando [...] realização profissional, com a finalidade de conduzir a instituição a atingir suas metas na busca permanente da melhoria da qualidade dos serviços.” (UFRN, 2011b, p. 28). E o PDCTAE reforça, através de uma das suas proposições: “promover um programa de capacitação dos servidores que proporcione: [...] (c) capacitação para o desenvolvimento de ações de gestão pública voltadas para a qualidade socialmente referenciada; [...].” (UFRN, 2006, p. 12).

Em seguida, no contato com a categoria “**planejamento estratégico**”, examinou-se que as ações da área administrativa da universidade, como um todo, e também do setor de RH, estão alinhadas por um planejamento. Dessa maneira, os subsistemas de RH trabalham em conjunto com as metas institucionais, resultantes de planejamentos de níveis táticos e operacionais da área administrativa, possibilitando, no futuro, um alinhamento do desempenho individual dos servidores à lógica das competências na UFRN.

[...] a avaliação, ela precisa de um planejamento articulado com o estratégico, né. Aquele desdobramento, porque a gente precisa trazer isso para dentro das equipes né, e sem planejamento. Aí chega num planejamento individual e a gente reforça muito a questão do acompanhamento gerencial, da atuação gerencial, do gestor acompanhar o plano de trabalho do servidor [...]. O plano estratégico já é o PDI, ele se desdobra depois em planos de metas que aí fica no sistema, de cada área, aí tem uma diferença, né. A nossa instituição tem ‘duas cabeças’ né, a administrativa e a acadêmica. O planejamento da área acadêmica a gente não consegue conciliar, tudo é diferente com o planejamento da área administrativa. Então isso que eu estou dizendo funciona bem direitinho com esses degraus na área administrativa, mas o planejamento acadêmico não entra no sistema, [...]. Então, por exemplo, eu aqui no DDRH, eu abro, eu vejo qual é o plano de metas da DDRH, [...]. As equipes né, é isso mesmo, da equipe também, né. E a chefia, por exemplo, aqui a gente usa departamento e divisões tá, tem três divisões. A chefia da divisão, ela também vai fazer um plano [...] a divisão, esse plano ela vai dizer quais são as prioridades, né. Como é que ela vai trabalhar cada área, e dali é que vai sair o individual. Isso tudo

ainda roda meio quadrado. Mas o que que a gente forçou? Aí é bem, o plano individual, a gente colocou, a nossa avaliação ela assim, ainda não é por competências, [...] a gente forçou, quando eu vou apresentar o formulário de avaliação propriamente dito [...] o plano iniciou antes, vou fazer a avaliação, eles podem não voltar né, no planejamento, então para cada indicador, eu trago o que eu defini que o servidor ia fazer, qual era a atividade dele, eu avaliei cada atividade em relação a cada indicador, então tem um indicador [...] então isso força que a gente veja mesmo o desempenho do servidor nos detalhes da categoria. [...] Eu disse que está rodando um pouquinho quadrado, porque eu acho que as pessoas não percebem que uma coisa [...] da outra. [...] vai ter comprometimento da gestão, da gerência ali da chefia imediata mesmo para resolver alguma coisa, porque ele vai ter que tomar a decisão do desempenho das pessoas e isso eu acho que [...]. [G-I.UFRN]

[...] a avaliação ocorre através do modelo tradicional. Não está alinhado, ainda, às competências. O modelo tradicional é aquele onde o servidor se autoavalia, o chefe avalia e a equipe avalia [...] mas nessa avaliação tem metas que são discutidas a partir de um planejamento, o plano de ação. [T-III.UFRN]

O PDI sempre teve, né, mas muita gente nem sabia [que tinha]. Hoje, a gente já tem essa questão de planejar e tentar executar o que planejou [...]. [T-IV.UFRN]

Tanto é que o planejamento estratégico, refletido no PDI, começa a ser alinhado com os planos operacionais de cada servidor dentro da UFRN, possibilitando que todos na instituição conheçam um pouco mais sobre o planejamento institucional desenvolvido.

O PDI da instituição, ao discorrer sobre a política de gestão, esclarece que se faz “[...] necessária uma política permanente de modernização e qualificação da gestão que seja acompanhada da gestão da disseminação das práticas de planejamento, com a definição de metas e a avaliação de resultados em todos os níveis administrativos e acadêmicos.” (UFRN, 2010, p. 62).

No que se refere à categoria “**plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos TAEs**”, identificou-se a existência de um vínculo entre o respectivo plano de desenvolvimento da carreira dos TAEs da instituição com o PDI recém-atualizado, mas esse vínculo não possuía clareza quanto à lógica das competências. Isso se deve ao fato de o primeiro documento ter sido confeccionado exatamente no período em que houve a implantação do PCCTAE. Portanto, o PDCTAE não possuía ainda a descrição das ações de capacitações e qualificações alinhadas pela lógica das competências.

[...] na verdade, a gente tem um plano que ele estava meio, meio esquecidinho, [...], mas ele está dentro do PDI e, assim, a gente tem uma resolução que define isso e que [...] assim a resolução, ela foi aprovada, ela ficou meio que esquecida [...] que cria o plano de desenvolvimento dos técnicos, tá. Mas quando você vai para o PDI, isso está dentro do PDI, questão de desenvolvimento do técnico, tanto o técnico quanto o docente, [...]. Então assim, eu acredito no meu modo de ver, a gente consegue trabalhar o intuito dele [...] todas as garantias dentro do plano, do PDI, dentro do próprio plano de gestão. Aí você passa por uma coisa que é permanente, que é uma gestão de desenvolvimento do servidor de forma continuada, né, que consiga incluir isso dentro da cultura da instituição, [...]. [G-II.UFRN]

O nosso plano da carreira, o plano de desenvolvimento da carreira não foi atualizado, não está tão atualizado quanto o PDI. A gente teve, toda a revisão culminou no final de 2010, mas o PDIC, plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira, ele é de 2008 eu acho. E na verdade, quando ele foi concluído, tinha, ou talvez até mais cedo, porque a gente imediatamente quando saiu a nova carreira, os recursos humanos aqui, a gente já estava preparado esperando as diretrizes da carreira. E a gente imediatamente já concluiu esse novo plano de desenvolvimento dos integrantes, PDIC, só que ele não está com gestão por competência. Ele ainda não está alinhado com o Decreto. A gente começou a trabalhar nessa perspectiva um pouquinho depois, [...], mas a gente ainda não atualizou o plano de desenvolvimento da carreira para integrar gestão por competência, o programa, tá. Isso é uma coisa que a gente está querendo fazer agora, neste momento, neste ano ainda [2011], revisar o plano. [G-I.UFRN]

No exame do PDCTAE da UFRN, verificou-se o alinhamento com o PDI recém-atualizado, porém tal vínculo não demonstrou maior clareza ao se tratar de competências. Ambos ressaltam:

Proporcionar o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos, observando-se os seguintes princípios: (a) a natureza do processo educativo, sua função social e objetivos institucionais; (b) a dinâmica dos processos de ensino, pesquisa e extensão e administração e nas competências específicas decorrentes; (c) a qualidade do processo de trabalho; (d) o reconhecimento do saber instituído resultante da atuação profissional; (e) a vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional; (f) o desenvolvimento dos servidores vinculado aos objetivos institucionais. (UFRN, 2006, p. 7-8; 2010, p. 79).

Além disso, ficou evidente a preocupação de alinhar o PDCTAE ao PCCTAE, motivada pela contextualização do período em que o plano foi elaborado e confeccionado.

Na primeira parte, este documento apresenta os Princípios, Diretrizes e Proposições que orientam os Programas definidos pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 para o desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira. Os Programas de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal, Avaliação de Desempenho e Capacitação dos Servidores, são apresentados a seguir, como parte integrante deste Plano de Desenvolvimento, para que a gestão de pessoas se consolide em posição estratégica na concepção da Gestão da Instituição. (UFRN, 2006, p. 4)

Um novo alinhamento do PDI com o PDCTAE está sendo trabalhado em 2011 na UFRN. Novamente, percebeu-se que a ausência de clareza no vínculo entre os documentos se dá devido ao fato de a elaboração do último ter coincidido justamente com a implantação do PCCTAE e ter atendido às pressões advindas dos servidores TAEs da instituição, em oferecer ações voltadas para o alcance das progressões.

Agora é que eu estou enxergando, estou vendo que está aparecendo este alinhamento entre o PDI e o Plano de Desenvolvimento [PDCTAE]. Não vi isso no início. Este ano [2011] especificamente todo estudo está voltado para o alinhamento,

principalmente este ano [2011]. Eu posso dar até um exemplo do que eu falei aqui para você. No início do PCCTAE existia muito curso de língua, inglês, que era de 60 horas, 120, 180 [...]. O que definia muito isso na questão da pressão para atingir as metas de progressões foram os cursos de inglês, de línguas estrangeiras, espanhol, entendeu? Só que ele [o curso] tinha correlação direta [...] favorecia a ele [o servidor], [...], então as línguas estrangeiras tinha correlação com todos os ambientes. Então foi muito utilizada a questão da língua estrangeira como meta de progressão. Então por isso que eu digo que estou vendo isso agora, esse cuidado de tentar alinhar as metas do PDI com as metas de capacitação [...]. [T-III.UFRN]

[...]. Houve no início uma ‘febre’ que realmente desestruturou qualquer iniciativa desse tipo. Agora, eu noto, certo, que estamos começando a ‘casar’ isso [PDCTAE com o PDI]. Esse alinhamento está sendo ‘casado’ agora, 2011, 2012. Mas antes, eu não me lembro [...] que era ‘febre’ [...]. Você constrói uma carreira, pensando em 30 anos e as pessoas chegar ao final da carreira. Você constrói toda aquela progressão, pensando nesse alinhamento [PDCTAE com o PDI], de você estar lá no último nível pelo menos com 30 anos, certo? Mas a ‘febre’ da progressão, a ‘febre do bolso’, ela é tão indutora, [...]. Quer dizer, essa política tem que visar o equilíbrio entre a ‘instituição-servidor’, não só um lado, não só o outro lado. Então, [...] e aí está dando agora tempo de você pensar de uma outra maneira. De pensar o alinhamento de desenvolvimento com a questão do PDI, dentro dos interesses institucionais. [T-III.UFRN]

Notoriamente, toda a euforia referente às progressões gerou um desequilíbrio entre os interesses institucionais e os pessoais nos últimos seis anos em se tratando do desenvolvimento dos servidores TAEs dentro da UFRN. Desse modo, visando amenizar essa prática evidente, se estabelece no plano de gestão da instituição, como uma das linhas de ação, a “[...] promoção de capacitação permanente para os servidores técnico-administrativos, orientada à realização de políticas, objetivos e metas institucionais.” (UFRN, 2011b, p. 29). Ainda no decorrer desse documento, em outra seção, evidencia-se:

No que se refere à gestão de pessoas, embora o quadro de pessoal técnico-administrativo seja bem qualificado, há dificuldades no atendimento das necessidades institucionais da UFRN, oriundas do número insuficiente de servidores e da política nacional de contratação. Além disso, a capacitação de servidores técnico-administrativos necessita de adequação para atender melhor os objetivos institucionais. [...]. (UFRN, 2011b, p. 13).

4.3.2 Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade

A análise dessa dimensão permitiu entender que a gestão de pessoas na UFRN agregou valor, inicialmente e prioritariamente, aos servidores. Somente em 2011, a área responsável pelo RH da universidade organizou-se no sentido de amenizar esse descompasso entre os interesses institucionais e individuais. No entanto, existe ainda a percepção de valor agregado indiretamente à organização por meio do valor agregado diretamente no servidor.

Conseqüentemente, ao examinar a categoria **“desenvolvimento de competências e o choque entre interesses individuais e institucionais”**, constatou-se que os cursos, oferecidos pela área de recursos humanos da universidade aos servidores TAEs, procuram desenvolver competências, diretamente, nos trabalhadores; e indiretamente, no local de trabalho.

[...] a gente vai ter que trabalhar desenvolvendo competências né, agregando um pouco, [...]. Aí eu estou dizendo assim, o treinamento, ele [...] está, aproveitando a presença, embora seja um outro foco, a gente tenta embutir isso no treinamento, agregar valor a si, e a unidade, [...]. [G-I.UFRN]

É, aí você tem um perfil assim. Aí eu vou dizer da minha percepção, né. Eu gosto de ficar analisando o servidor que vai, procura curso de capacitação só para um [...] financeiro [...], ele não está preocupado não em agregar, o que vai melhorar com um curso desse. Mas o servidor que está, ele tem uma visão, ele quer porque ele precisa melhorar, ele pode contribuir mais com a instituição. Claro, também tem o resultado financeiro, mas ele não quer só isso, [...]. A gente tem pessoas mais antigas também, que contribui bastante, continuam contribuindo. Agora se você me perguntar, dentro da Universidade, ela teve uma renovação de, em torno de 46% [...], desde 2007 para cá. Pois é, então a gente vai ter que avaliar o impacto disso. É claro que o pessoal que está chegando agora, [...], eles já chegam com uma visão diferente, [...]. [G-II.UFRN]

Nesse processo de desenvolvimento das competências em servidores, existem aqueles que são motivados só pelos ganhos financeiros, enquanto outros, veteranos, procuram cursos preocupados em adquirir novos aprendizados que agregam valor à universidade. Por outro lado, existem os servidores recém-contratados que possuem um comportamento diferenciado, necessitando de uma avaliação para averiguá-los nesse processo das competências.

A ausência das ações explícitas promovidas pela área responsável pelo RH no PDI ficou notória, quando se verificou que as pressões por progressão advindas da implantação do PCCTAE obrigavam o alinhamento das ações de RH baseado no interesse das pessoas, sem considerar as necessidades institucionais da UFRN.

[...] desde a implantação do PCCTAE que a política de capacitação, ela foi muito, nesse período, muito voltado para atingir as metas de progressões do PCCTAE. Quer dizer, isso significa que ela foge um pouco da questão do PDI. [...]. Eu acredito [...] que depois de cinco anos, a capacitação está voltando, agora sim, ela está [...] mais calma, né, porque ela não tem mais aquela pressão que vinha do passado. As pessoas atingiram sua meta de progressão; então agora, o alinhamento está vindo em cima do PDI. Mas só cinco anos depois [...] só cinco anos depois da introdução do PCCTAE é que a capacitação, o desenvolvimento começa a se alinhar com o PDI. [T-III.UFRN]

Somente após cinco anos de implantação do PCCTAE, observa-se na instituição o alinhamento das ações de RH ao PDI.

4.3.3 Práticas de gestão de pessoas por competências na UFRN

Essa dimensão só não contempla a categoria “remuneração”. Ademais, as práticas de gestão de pessoas na UFRN permitiram entender que os esforços para a implantação de uma gestão por competências se iniciaram essencialmente pelo subsistema mapeamento. No entanto, apesar de se ter realizado o mapeamento das competências, este não foi validado pelas equipes que trabalharam no processo.

Assim, não foi implantado efetivamente, nos subsistemas de RH da UFRN, um sistema de gestão por competências. Isso ficou evidente quando se examinou, nos demais subsistemas, a realização de suas atividades conforme padrões usuais utilizados na administração pública, uma vez que não são contemplados ainda pela lógica das competências.

Suspeita-se que o atraso na implantação do sistema de gestão por competências tenha sido motivado por alterações nos quadros de dirigentes da instituição, ocorrido no ano de 2011. Ou seja, no período da campanha – período pré-eleitoral – os fluxos de trabalho foram paralisados com vistas ao processo de discussão democrático empregado na campanha para traçar os destinos da universidade, envolvendo toda a comunidade acadêmica. Logo após esse processo eleitoral, existiu dificuldade em sensibilizar e atualizar o novo quadro de dirigentes sobre os fluxos de trabalho paralisados durante o período pré-eleitoral, deflagrando por vezes a descontinuidade de algumas ações ou mudanças de direção na sua implantação/implementação.

Em seguida, no exame da categoria “**mapeamento**”, verificou-se que o respectivo processo do mapeamento das competências foi realizado a partir da legislação e dos documentos institucionais da universidade. Contudo, tal mapeamento não foi validado pelas equipes que trabalharam no processo.

Bom, nós fizemos um mapeamento que foi o trabalho com o professor [nome servidor da UFPB] [...], que foi feito num grupo, tá. E a gente usou referências legais, documentos institucionais, muito documental, que a gente elencou o que seria as competências por ambiente e as competências [...], e também as essenciais, as competências [...]. Eu acho que o segundo semestre de 2008 a gente passou fazendo alinhamento, certo? O levantamento mesmo eu acho que foi 2009, quando saiu o relatório. O que que a gente teria que fazer? Validar isso em grupos, [...]. Mas assim, sistematicamente, como é que a gente está trabalhando com essas competências que foram delineadas, que foram estabelecidas? A gente ainda não está confirmando elas no grupo, não está validando ainda não. [G-I.UFRN]

[...] nós nos detivemos a fazer todo um estudo de admissão, de mapeamento das competências, e para poder trabalhar os cursos nesse sentido, fizemos uma capacitação para os instrutores por competências, [...] importante, porque você não

faz capacitação por competências se não tiver instrutores, né, que estejam preparados para trabalhar com outras técnicas né, [...]. [G-I.UFRN]

Observa-se, todavia, que os cursos foram remodelados na UFRN a partir das competências mapeadas. Conseqüentemente, os instrutores de tais cursos receberam ensinamentos para trabalharem nos padrões e técnicas da capacitação por competências. Novamente, deve-se lembrar a ausência de dispositivos legais federais que estabeleçam um mapeamento apoiado em competências.

Na categoria “**recrutamento/seleção**”, averiguou-se que o respectivo subsistema está atrelado ao concurso público e, como tal, “amarra-se” ao conceito do cargo e à legislação. Após o concurso, a área de recursos humanos da UFRN realiza entrevistas para alinhar o perfil dos servidores recém-contratados ao local de trabalho onde exercerão suas atividades.

É outra questão dentro da gestão por competência, [...] nós temos que fazer concurso público e o concurso público, [...] o cargo define, vai definir o perfil. Então você não tem muito como fugir daquilo lá; então você tem que buscar através do programa, direcionar a prova para determinadas, né, para uma determinada questão, que você queira trabalhar melhor, então enfim, [...] a pessoa não pode selecionar por entrevista, para fazer uma avaliação, porque tem que seguir a ordem de classificação. Depois da aprovação, o que a gente tem tentado fazer é verificar né, a partir da entrevista, os perfis mais adequados para determinados setores. O processo de seleção é outra questão, ele já está lá, já está aprovado, você não tem como fugir muito disso. [...] [G-II.UFRN]

Bom, o recrutamento, a gente hoje depende da liberação das vagas. Quando sai o edital com a definição, a gente usa os requisitos da lei, da legislação, [risos] que define o quadro, [risos]. Então a gente depende dos [...] que são liberados e o problema mesmo que a gente tem é da distribuição, porque a gente sabe que nem sempre aquele servidor que se aposentou [...] ele estava sendo produtivo, aí a vaga volta pra lá, mas talvez não seja mais necessária. [...] Como a gente ainda não tem um processo de redimensionamento definido, ele está em curso, o que é feito, pelo menos, é essa análise da necessidade. [G-I.UFRN]

A evidência acima retrata a contradição existente entre o “planejado *versus* realizado”, uma vez que o processo de redimensionamento ainda não está concluído na UFRN, sendo necessária a realocação dos servidores pela análise simplória das necessidades institucionais. Então, a contradição surge quando o PDCTAE da instituição, que foi instituído antes do decreto 5.825/06, estabelece, dentre outros programas, o programa de dimensionamento das necessidades de pessoal, mencionando os seguintes dizeres:

O Programa de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal e Modelo de Alocação de Vagas, parte integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional, propõe-se a construir um modelo de dimensionamento e estudo da força do trabalho na UFRN, visando a melhoria das práticas e gestão de pessoas,

atendendo as mudanças do atual cenário político social e econômico que impõe novas tendências, demandas e desafios as IFES.

O Programa será constituído do processo de identificação, análise e quantificação da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando a proporção entre quantitativos de quadros da carreira e os usuários; as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho. (UFRN, 2006, p. 14).

Retomando o início dessa análise, observa-se que a rigidez da legislação foi percebida, por um dos participantes do grupo focal como o principal componente dificultador em um processo de recrutamento e seleção nas instituições públicas, fazendo-se necessária a modificação na legislação para permitir o alinhamento do processo com as competências.

[...] É aquela história: eu acho que esse processo do sistema de competências, como ele ainda não foi difundido, não transpôs a barreira do ‘muro’, então as práticas de gestão de pessoas também não estão alinhadas com o CHA de gestão por competências, com a lógica de competências [...]. E é aí que eu estou falando [...] até porque no serviço público tem essa barreira do recrutamento, da seleção [...]. [T-III.UFRN]

[...] Eu acho que, para chegar a fazer seleção por competências, vai ter que mudar a legislação. Como o governo não está ‘batendo’ fortemente nisso, né, [...] o ministério do planejamento [...] na questão da gestão por competências, possivelmente a legislação vai ter que mudar, para atingir recrutamento e seleção, para tentar realmente colocar cada um nas competências necessárias, fazer o concurso com as competências necessárias. [...] [T-III.UFRN]

No caso específico da UFRN, o efeito dificultador do processo é potencializado pela falta de alinhamento das ações de RH à lógica das competências, devido ao fato de não ter concluído a difusão do seu sistema de gestão por competências.

Já no que se relaciona à categoria **“treinamento/desenvolvimento”**, notou-se que as ações de treinamento na universidade são incorporadas como fator potencial e desenvolvedor das competências nos servidores.

[...] eu acho que o treinamento todos os servidores têm o direito. E o desenvolvimento desse treinamento você vai fazer [...] leva as pessoas a desenvolverem as competências [...] [T-II.UFRN]

O benefício, eu acho que o maior benefício é desenvolver [...] porque assim, se eu tenho um servidor técnico ou um docente né, que tenha capacitação por competências, que conheça e que tenha competência para desenvolver, então você está dando para essa pessoa autonomia. Ela vai, acho que isso vai ter motivação, ela vai saber exatamente qual é o resultado do trabalho que ela está desenvolvendo, o resultado final da instituição. [...] [G-II.UFRN]

E esse desenvolvimento de competências nos trabalhadores da instituição, de acordo com a área de RH da UFRN, pode desencadear em autonomia e conhecimento dos resultados

provenientes do exercício das atividades desempenhadas pelos servidores. Isso coaduna com o que está estabelecido no decreto 5.825/06, quando se define o PDCTAE com o objetivo de promover:

[...] a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais; [...] as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos; [...]. (BRASIL, 2006c, art. 4º, incisos V e VIII).

Todavia, na análise da categoria “**avaliação**”, observou-se que a aplicação do modelo de avaliação de desempenho e a sua mensuração são ineficazes no respectivo subsistema da UFRN, pois o despreparo dos gestores, e a interligação desse instrumento aos ganhos financeiros não permitem o funcionamento adequado do processo.

[...] eu acho que o nosso modelo de avaliação de desempenho ele é um modelo que ainda não é, ele não dá resultado, ele não avalia na verdade. É um bom modelo, mas ele não, a gente não consegue ter resultados reais. O nosso modelo de capacitação também não. [...]. Eu acho que é isso, você ter que alinhar essas coisas. Acho que não dá para trabalhar competência, se você não tiver com a competência, para estar trabalhando de forma alinhada com os objetivos da instituição também. A nossa capacitação, o nosso modelo de avaliação também, ele não avalia efetivamente o servidor [...]. [G-II.UFRN]

[...] eu acho que primeiro assim, a gente tem problemas na aplicação da avaliação de desempenho justamente por essa generalização toda, por essa falta de preparo é dos gestores. Então é muito comum [...] não vai ficar ninguém de fora, todo mundo vai receber a progressão, tá. Então ela passa a ter um cunho muito mais automático [...] [G-I.UFRN]

[...] A avaliação sempre vai dar positiva! Por quê? Porque agora significa a progressão [...]. No serviço público, nas carreiras do ministério [do planejamento, gestão e orçamento] [...] você já ‘casa’ a remuneração variável com a avaliação individual e a avaliação institucional, né? É uma forma de você agregar valor as duas coisas, porque se a meta da instituição é cumprida, a avaliação foi bem. Vamos para uma carreira do gestor público, né, 50% da sua remuneração é fixo. Os outros 50%, 25% vêm da avaliação individual e 25% vêm da avaliação institucional. [...] [T-III.UFRN]

Além disso, notou-se a preocupação de um dos participantes do grupo focal ao analisar um mecanismo de avaliação por desempenho de algumas carreiras do serviço público federal, que produz resultados efetivamente corretos, e compará-lo ao da UFRN, que produz resultados incorretos. O primeiro mecanismo mencionado justifica-se pelo fato de encontrar-se alinhado a uma remuneração, cuja parte variável é proveniente do somatório dos resultados das avaliações individual e institucional. Evidentemente, nesse caso, avaliam-se resultados e competências, o que não ocorre na avaliação de desempenho da universidade.

5 ANÁLISE DA DIFUSÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NAS IFES ESTUDADAS

Após a análise isolada de cada caso – UFC, UFPE e UFRN –, inicia-se a discussão conjunta de todas essas IFES, com o objetivo de identificar evidências teóricas, a partir da literatura, que contribuam para compreender a sua realidade e, conseqüentemente, analisar a difusão do sistema de gestão por competências nestas – objeto deste estudo.

De imediato, identificaram-se as categorias do SGPC presentes na análise de cada IFES estudada, conforme exposto no capítulo anterior. Um aspecto relevante foi observar, em termos quantitativos, a fraca predominância de algumas dimensões em cada IFES investigada, a partir das categorias analisadas. Inicialmente, existiu na UFC uma pequena predominância nas categorias relacionadas à dimensão “gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional”. Em seguida, houve na UFPE uma pequena predominância nas categorias referentes à dimensão “práticas de gestão de pessoas por competências”. Por fim, a UFRN apresentou um quadro no qual se percebeu uma predominância equilibrada entre todas as categorias e respectivas dimensões; como mostrado no quadro 09.

Quadro 09: Categorias do SGPC presentes na análise das IFES estudadas.

Dimensões do SGPC	Categorias analíticas	Presença das categorias do SGPC por IFES		
		UFC	UFPE	UFRN
01 – Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional	– Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	N	S	S
	– Planejamento Estratégico	N	N	S
	– Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos TAEs (PDCTAE)	S	S	S
	– Políticas Institucionais	N	S	N
02 – Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade	– Desenvolvimento de competências e o choque entre interesses individuais e institucionais	S	S	S
	– Qualidade superior nos serviços prestados à sociedade	S	S	N
03 – Práticas de gestão de pessoas por competências	– Mapeamento	S	N	S
	– Recrutamento/Seleção	S	S	S
	– Treinamento/Desenvolvimento	S	S	S
	– Avaliação	S	S	S
	– Remuneração	S	N	N

Legenda: S – Sim; N – Não.

Fonte: Elaboração própria (2011).

Posteriormente, fez-se necessário traçar um comparativo entre as IFES no que concerne às dimensões e suas respectivas categorias, visando entender a dinâmica da gestão de pessoas nas IFES estudadas. Desse modo, observou-se que todas as dimensões definidas *a priori* (Quadro 06) foram confirmadas *a posteriori* (Quadro 09).

Além disso, a partir da discussão isolada, foi notória a revelação de uma categoria analítica que emergiu a partir das evidências provenientes dos sujeitos participantes da pesquisa submetidos às sessões de entrevistas e de grupos focais. Assim, constatou-se que essa categoria sofreu modificação *a posteriori* (Quadro 09) na sua denominação em relação ao pressuposto inicial. Trata-se da categoria analítica, definida *a priori* (Quadro 06), “desenvolvimento de competências diretamente no servidor e indiretamente na organização” que se revelou perante as IFES estudadas como “desenvolvimento de competências e o choque entre interesses individuais e institucionais” (Quadro 09).

Nas próximas seções, delinea-se a análise das dimensões que emergiram do “olhar” simultâneo e cruzado dos resultados do estudo em cada IFES.

5.1 Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional

A princípio, verificou-se a predominância equilibrada entre as respectivas categorias dessa dimensão, na UFPE e na UFRN (Quadro 09). No caso da UFPE, percebeu-se o alinhamento da gestão de pessoas como estratégia organizacional por meio de iniciativas que promovem uma visibilidade e uma sustentabilidade na implantação futura de um sistema de gestão de pessoas por competências. Nesse mesmo ritmo, a UFRN mobiliza suas ações institucionais vinculadas às metas definidas em planejamento de cada unidade pertinente à área administrativa, possibilitando, dessa forma, meios sustentáveis para uma gestão de pessoas como estratégia organizacional e, como decorrência, a implantação futura do sistema de gestão de pessoas por competências.

A análise permitiu assimilar que as duas IFES acima, aos poucos, estão alcançando um dos desafios importantes, dentre outros existentes, para a política de gestão de pessoas no serviço público. Conforme ressaltado por Pires *et al* (2005), esse desafio consiste no alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Notório também foi perceber o tímido desenvolvimento conceitual dos modelos de administração de recursos humanos presentes nessas IFES, a partir da classificação preconizada por Fischer (2002), identificando-se uma pequena evolução do atual modelo de

gestão de pessoas, como departamento de pessoal, entremeado pelo modelo de gestão do comportamento humano, para um modelo estratégico de gestão de pessoas.

Por outro lado, ao analisar os dados da pesquisa realizada na UFC, constatou-se que a gestão de pessoas como estratégia organizacional não foi desenvolvida na sua potencialidade. Percebeu-se que essa dimensão não é valorizada ou discutida nas instâncias superiores dessa universidade, apesar de todo o ordenamento legal instituindo a presença de documentos institucionais que legitimam e sustentam as ações de cunho estratégico. Por sua vez, esse fato se reflete nas ações cotidianas e nos documentos da instituição exigidos por lei, mas ele não foi evidenciado pelos servidores e gestores que participaram do grupo focal e das entrevistas.

Longo (2007) esclarece que, embora as prioridades organizacionais não se definam mediante procedimentos formalizados, pode-se afirmar que, quanto maior o grau de clareza e explicitação da estratégia, mais fácil será a articulação entre tais prioridades organizacionais e a gestão de recursos humanos.

[...]. Trata-se, na realidade, de um dilema [estratégico] fundamental da gestão pública, que poderíamos reconhecer em diferentes áreas ou parcelas do âmbito público. Mantendo-nos no campo específico da gestão do emprego e das pessoas, podemos formulá-lo da seguinte maneira: de um lado, exigimos da GRH [Gestão de Recursos Humanos] sua coerência estratégica, isto é, seu alinhamento à estratégia da organização. Não poderíamos agir de outro modo: a qualidade das políticas e práticas de pessoal depende disso. De outro lado, no entanto, essa estratégia freqüentemente não existe, ou pelo menos, relativizando, são consideráveis as dificuldades que os gestores de pessoas muitas vezes encontram para detectar, nas organizações públicas, estratégias consistentes e reconhecíveis como tal. (LONGO, 2007, p. 83-84).

Assim, tal fato não é uma peculiaridade da UFC, pois, de acordo com o estudo de Payne (2010) realizado em organizações norte-americanas, a participação e o envolvimento estratégico da área de recursos humanos na estratégia organizacional, como um todo, são considerados baixos.

5.2 Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade

Nessa dimensão, observou-se que suas respectivas categorias analíticas estão equilibradas na UFC, UFPE e UFRN (Cf. quadro 09). Logo, os resultados do estudo sugerem que a gestão de pessoas agregou valor, prioritariamente, aos servidores; e, somente depois, à própria instituição, na UFC e UFPE. Além disso, a UFPE entende que a agregação de valor à sociedade se estabelece indiretamente por meio do desenvolvimento direto do servidor.

Já no caso da UFC, os resultados não indicaram evidências consistentes sobre a agregação de valor na sociedade. Existe a necessidade de os servidores que atuam na instituição incorporar em sua ação profissional uma consciência sobre a importância da sociedade para a existência de uma instituição pública, porém existem dificuldades na mensuração dessa importância, caracterizando a falta de um alinhamento das políticas e do planejamento com as ações cotidianas da instituição. Portanto, a sociedade consistiu em um ponto pouco claro ou não incorporado pelos profissionais da área de gestão de pessoas na UFC que participaram da pesquisa.

Os resultados indicaram um vínculo inconsistente na perspectiva estratégica da UFC. Longo (2007) esclarece que não existe uma forma de resolver o dilema da estratégia, e não existem meios que permitam avaliar positivamente a gestão das pessoas, quando não existe uma vinculação de suas políticas com a estratégia organizacional; além do que tal dilema não é senão uma manifestação da complexidade caracterizada pela gestão pública.

A gestão de pessoas na UFRN agregou valor, prioritariamente e inicialmente, somente aos servidores, pois o PDCTAE foi confeccionado logo após a criação do PCCTAE, atendendo, dessa forma, às pressões dos servidores pela progressão por capacitação. Em 2011, a UFRN organizou-se no sentido de amenizar esse descompasso entre interesses individuais e institucionais. A partir dos resultados do estudo, constatou-se que a UFRN percebe a existência da agregação de valor indireta na instituição, por meio da agregação direta no servidor. Evidências sobre a agregação de valor na sociedade foram encontradas nos documentos institucionais da UFRN. Contudo, a realização dos estudos com servidores revela a dificuldade de incorporação do valor agregado às pessoas, uma vez que não se encontraram evidências suficientes por meio dos resultados coletados nas entrevistas e grupos focais.

Em suma, o conceito de “agregação de valor” significa a geração de resultados diferenciados/superiores frente a parâmetros estabelecidos (DUTRA, 2004). O conceito, entremeado por outros conceitos de “entrega”, “complexidade” e “espaço ocupacional” constituem, para Dutra (2004), o modelo de gestão de pessoas articulado por competências.

Logo, constata-se que as IFES pesquisadas necessitam desenvolver, pelo menos, os conceitos de “entrega” e “complexidade” para vislumbrar um modelo de gestão de pessoas por competências, de acordo com o que Dutra (2004) preconiza, uma vez que o “espaço ocupacional” – definido pelo autor como a assunção de maiores responsabilidades em lugares físicos/administrativos variados e no mesmo nível de complexidade – é estabelecido pela lei nº 11.091/05 com a denominação de “ambiente organizacional” e definido como “área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares,

organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal” (BRASIL, 2005, art. 5º, inciso VI).

Evidenciou-se, dessa maneira, uma orientação para a ação mais voltada para os interesses individuais em detrimento dos interesses institucionais e da sociedade, o que dificulta a implantação e difusão de um sistema de gestão por competências no âmbito dessas IFES estudadas.

5.3 Práticas de gestão de pessoas por competências

As categorias analíticas componentes desta dimensão predominaram, essencialmente, na UFC e UFRN (Cf. quadro 09). Todavia, ao analisar as três IFES, constatou-se que suas práticas de gestão de pessoas não foram contempladas por um sistema de gestão por competências, mas delimitadas de forma isolada. Tal fato foi notório quando se examinaram os subsistemas de RH, por meio das categorias, e identificou-se a realização de atividades conforme padrões usuais utilizados na administração pública, as quais não contemplaram ainda a lógica das competências.

Assim, as três IFES foram classificadas de acordo com os esforços preliminares desencadeados para a implantação do sistema de gestão por competências: (a) projeto de mapeamento: UFC; (b) sensibilização por meio de ações de treinamento: UFPE; (c) mapeamento realizado na instituição sem a validação dos grupos participantes do processo: UFRN.

Com efeito, uma instituição pública que queira contemplar um SGPC necessita de um alinhamento minucioso entre todos os subsistemas de RH, iniciando tal processo pelo mapeamento, seguido pelo recrutamento/seleção, treinamento/desenvolvimento, avaliação, remuneração e finalizando com o aperfeiçoamento e desenvolvimento da legislação que subsidia e desencadeia ações pertinentes à lógica das competências (BIEMANS *et al*, 2004; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO *et al*, 2008; CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; FARNHAM; STEVENS, 2000; MASCARENHAS, 2008; NAQVI, 2009; NYGAARD; BRAMMING, 2008; SOUZA, 2005; STRUYVEN; DE MEYST, 2010). Vale ressaltar que esse processo é dinâmico e abrange os níveis individuais, coletivos e institucionais.

Um SGPC ainda é uma iniciativa incipiente no contexto das IFES, e muitos desafios se colocam para a consolidação desse sistema, entre eles citam-se: (a) a necessidade de apropriação do conceito de “gestão por competências” na administração pública

(CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011); (b) o inevitável desenvolvimento de agentes capacitados para a gestão do modelo (CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011); e (c) a difícil “aderência” dessa perspectiva de gestão ao conteúdo da legislação em voga, em especial no contexto das IFES (OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011).

5.4 Dificuldades enfrentadas pelas IFES na difusão do sistema de gestão de pessoas por competências

Ao se constatar a inexistência de um SGPC formalizado nas IFES estudadas, fez-se prudente elencar as dificuldades enfrentadas por tais instituições na difusão do mencionado sistema.

A partir da análise dos resultados provenientes dos dados coletados, foram identificadas onze dificuldades para a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências na UFC, UFPE e UFRN, segmentadas, para fins didáticos, como natureza estratégica ou natureza operacional.

Então, a princípio, no primeiro grupo formado pelas dificuldades de natureza estratégica, elencou-se:

- os conselhos superiores na estrutura organizacional: morosidade nos processos decisórios de instância estratégica;
- os dispositivos legais e descrição de cargos: rigidez que não permite a área responsável pelo RH da instituição agir conforme a lógica das competências nos subsistemas de RH;
- o fator político, a rotatividade das funções gerenciais e o despreparo dos gestores: descontinuidade de algumas ações ou mudanças de direção na implantação/implementação dessas ações;
- os servidores em exercício na área de RH: quantitativo insuficiente, às vezes, em relação à dimensão total de servidores do quadro institucional.

Algumas dificuldades da natureza estratégica são lembradas por Bergue (2010) como advindas de uma adequação da burocracia como arranjo organizacional inerente à administração pública. Desse modo, Bergue (2010), ao descrever as esferas de alcance e atuação organizacional apoiado nos fundamentos de Max Weber, aponta a hierarquia como fundamento do processo decisório, ou seja, as decisões são tomadas pelas posições superiores da hierarquia e a centralidade das leis e regulamentos.

Posteriormente, no segundo grupo formado pelas dificuldades de natureza operacional, listou-se:

- a natureza complexa da universidade: concretização do mapeamento das competências organizacionais e individuais caracterizada como árdua e lenta;
- o subsistema de RH – mapeamento de competências: inexistência de dispositivos legais instituindo ou criando tal subsistema e normatizando orientações de como se proceder;
- o subsistema de RH – recrutamento/seleção por competências: insuficiência dos dispositivos legais existentes em tal subsistema ao normatizar e orientar no como se proceder com relação às demais dimensões de competências – habilidades e atitudes;
- o subsistema de RH – treinamento/desenvolvimento por competências: inversão de valores instituídos pela legislação federal no que diz respeito a tal subsistema, uma vez que se priorizam capacitação e qualificação antes de um mapeamento das competências;
- o subsistema de RH – avaliação por competências: inexistência de dispositivos legais instituindo ou criando tal subsistema e normatizando orientações de como se proceder;
- o instrumento e o processo de avaliação de desempenho: descaracterizados pelo fator político, devido à rotatividade das pessoas que exercem funções gerenciais em um curto período, além de ser pautado por interesses individuais de progressão por mérito, desconsiderando obviamente os interesses institucionais;
- o subsistema de RH – remuneração por competências: inexistência de dispositivos legais instituindo ou criando tal subsistema e normatizando orientações de como se proceder.

A maioria das dificuldades de natureza operacional também é detectada por Bergue (2010) como advinda da distância existente entre o conceito e noção de uma gestão por competências e as práticas cotidianas existentes na área de RH de uma instituição pública. Assim, o maior desafio consiste em como compatibilizar as duas vertentes: conceitual e prática (BERGUE, 2010).

A distância existente entre a legalidade e a realidade vivenciada por IFES também repercute nesse contexto de compatibilização do planejamento e das ações de uma gestão por

competências (OLIVEIRA; SILVA, 2011), uma vez que a lei nº 11.091/05 e os decretos nºs 5.707/06 e 5.825/06, até o desfecho deste trabalho, eram insuficientes, incompletos e/ou obscuros no que concerne aos subsistemas de RH: mapeamento, recrutamento/seleção, avaliação e remuneração.

Ademais, em um estudo realizado em uma IFES da região sul do Brasil sobre o desempenho funcional, Martins *et al* (2009) identificaram que o resultado proveniente desse processo não repercute em outras ações de RH, além de ser realizado por critérios subjetivos. Ou seja, tal fato ainda se justifica na administração pública pela ausência de procedimentos de avaliação de desempenho interligados aos processos de planejamento, no qual se definem metas e indicadores para a avaliação de resultados (BERGUE, 2010).

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Após realizar todas as análises concernentes à difusão do SGPC em cada IFES pesquisada, por meio da caracterização das dimensões desse sistema, da identificação do nível de difusão e das dificuldades da implantação de tal sistema, concebeu-se uma concepção *a posteriori*, exposta na forma de significados por dimensões de análise.

Assim, no que se refere à primeira dimensão – gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional –, essa significou para o conjunto de IFES analisadas “a mobilização de ações institucionais que possibilitam meios sustentáveis para a implantação futura de um SGPC”.

Posteriormente, em referência à segunda dimensão – gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade –, houve o significado perante as IFES estudadas de “uma gestão de pessoas que agregou valor, prioritariamente, aos servidores e, somente depois, à própria instituição. A sociedade consistiu em um ponto pouco claro ou não incorporado pelos profissionais do RH dentro das IFES”.

Por fim, em referência à terceira dimensão – práticas de gestão de pessoas por competências –, repercutiu entre as IFES pesquisadas o significado de que “a gestão de pessoas não foi contemplada por um sistema de gestão por competências. O nível dos esforços preliminares desencadeados para a implantação do SGPC encontra-se incipiente, ou seja, em uma etapa anterior ao mapeamento das competências”.

Tais significados são esquematizados no quadro 10, no qual se permite entender a origem e a construção destes pelo encadeamento das especificidades de cada IFES investigada.

Quadro 10: Especificidades do SGPC nas IFES estudadas e os seus significados por dimensões de análise.

Dimensões do SGPC	Especificidades do SGPC em cada IFES estudada		
	UFC	UFPE	UFRN
01 – Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional	A gestão de pessoas como estratégia organizacional não foi desenvolvida na sua potencialidade.	Desenvolve o alinhamento da gestão de pessoas como estratégia organizacional por meio de iniciativas que promovem uma visibilidade e uma sustentabilidade na implantação futura de um SGPC.	Mobiliza suas ações institucionais vinculadas às metas definidas em planejamento de cada unidade pertinente à área administrativa, possibilitando meios sustentáveis para uma gestão de pessoas como estratégia organizacional e como decorrência a implantação futura do SGPC.

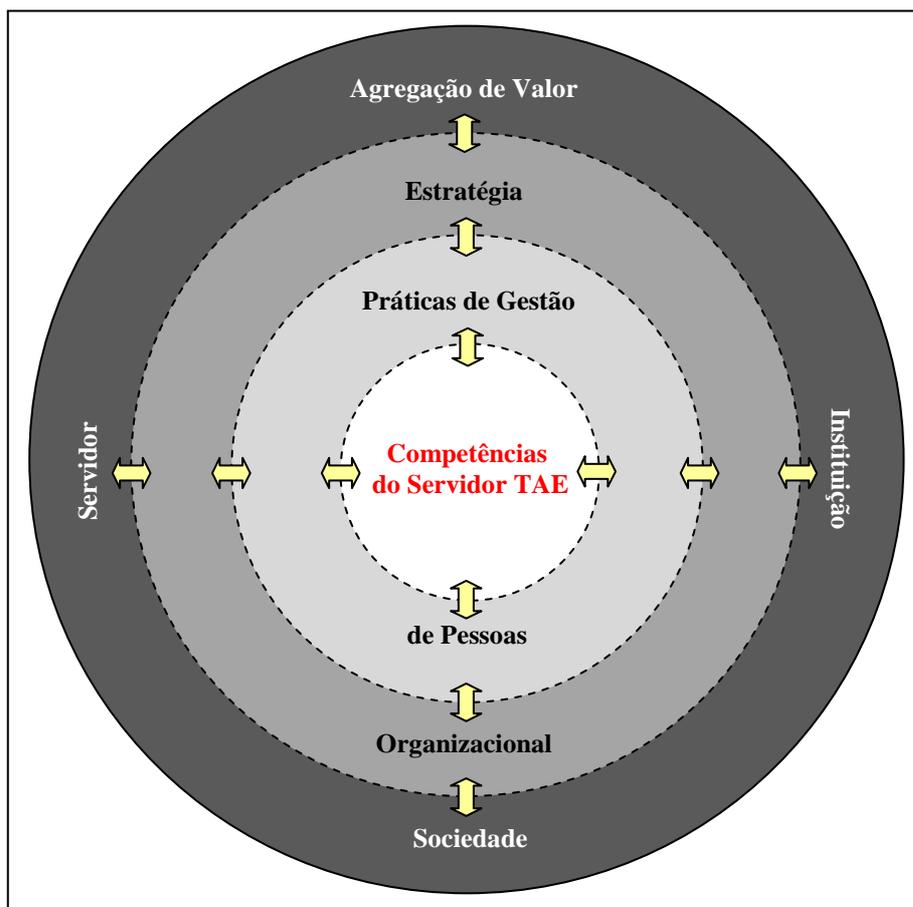
	Essa dimensão nas IFES estudadas significou:		
	A mobilização de ações institucionais que possibilitam meios sustentáveis para a implantação futura de um SGPC.		
02 – Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade	A gestão de pessoas agregou valor, prioritariamente, aos servidores e somente depois, à própria instituição. A sociedade consistia em um ponto pouco claro.	A gestão de pessoas agregou valor, prioritariamente, aos servidores e somente depois, à própria instituição. Além disso, a agregação de valor à sociedade se estabelecia indiretamente por meio do desenvolvimento direto do servidor.	A gestão de pessoas agregou valor, prioritariamente e inicialmente, somente aos servidores. Em 2011, a universidade organizou-se no sentido de amenizar esse descompasso entre interesses individuais e institucionais. No entanto, a agregação de valor se dava de forma indireta na instituição por meio da agregação direta no servidor. A sociedade consistia em um ponto não incorporado pelos profissionais do RH.
	Essa dimensão nas IFES estudadas significou:		
	Uma gestão de pessoas que agregou valor, prioritariamente, aos servidores e, somente depois, à própria instituição. A sociedade consistia em um ponto pouco claro ou não incorporado pelos profissionais do RH dentro das IFES.		
03 – Práticas de gestão de pessoas por competências	As práticas de gestão de pessoas não foram contempladas por um sistema de gestão por competências. O nível dos esforços preliminares desencadeados para a implantação do SGPC encontrava-se no projeto de mapeamento:	As práticas de gestão de pessoas não foram contempladas por um sistema de gestão por competências. O nível dos esforços preliminares desencadeados para a implantação do SGPC encontrava-se na sensibilização por meio de ações de treinamento	As práticas de gestão de pessoas não foram contempladas por um sistema de gestão por competências. O nível dos esforços preliminares desencadeados para a implantação do SGPC encontrava-se no mapeamento realizado na instituição sem a validação dos grupos participantes no processo
	Essa dimensão nas IFES estudadas significou:		
	A gestão de pessoas não foi contemplada por um sistema de gestão por competências. O nível dos esforços preliminares desencadeados para a implantação do SGPC encontrava-se incipiente, ou seja, em uma etapa anterior ao mapeamento das competências.		

Fonte: Elaboração própria (2011).

Portanto, esses significados que emergiram dessa análise conjunta das IFES permitiram um novo “olhar” sobre as dimensões do SGPC e, conseqüentemente, possibilitaram configurá-las de uma maneira diferente ao que foi proposto inicialmente por meio dos aspectos teóricos (Cf. figura 14).

Então, percebeu-se que o elemento central na difusão de um SGPC é constituído pelo servidor TAE, o qual, por meio das práticas de gestão de pessoas estipuladas em uma estratégia organizacional, agrega valor a ele próprio, por vezes à instituição da qual faz parte e, indiretamente, à sociedade, que é contribuinte com o pagamento de tributos e receptora dos serviços públicos oferecidos (Figura 16).

Figura16: Um novo “olhar” sobre os elementos que compõem a difusão de um SGPC nas IFES estudadas.



Fonte: Elaboração própria (2011).

No entanto, evidenciou-se que a agregação de valor está localizada na periferia dessa difusão, constituindo-se, por vezes, em um ponto pouco claro no que concerne à instituição e à sociedade. Isso pode ser justificado pela dificuldade de mensurar e avaliar a agregação de valor. Quando o servidor desempenha diretamente tal agregação, esta retorna indiretamente à instituição, repercutindo por sua vez na estratégia organizacional, que por vezes, não é nítida, mas se reflete em práticas de gestão de pessoas que atinge, novamente, o elemento central da difusão: o servidor TAE (Figura 16).

Obviamente, conforme apresentado na figura 16, não foi possível delimitar a fronteira pertinente a cada dimensão, perfazendo, dessa maneira, a complexidade inerente à difusão de tal sistema nas IFES estudadas. Ademais, é necessário ressaltar que esses achados não devem ser generalizados para as demais IFES e, muito menos, para outras instituições públicas.

Para o encerramento desse estudo, uma reflexão sobre a agregação de valor é conveniente, pois “valor agregado” pode ser traduzido como “benefício”. O que se pode esperar em uma IFES resume-se no benefício individual imputado em cada servidor que, por sua vez, ao somar os esforços conjuntos de todos permite-se um desempenho profissional ótimo nas tarefas e atividades executadas, alavancando, dessa forma, a instituição da qual fazem parte por meio da oferta de produtos e da prestação de serviços de qualidade e, enfim, beneficiando a sociedade mantenedora do bem público. Entretanto, percebe-se na sociedade brasileira um “despreparo” quanto ao entendimento disso, não havendo um acompanhamento e uma cobrança efetiva por produtos e serviços públicos de qualidade pela sociedade e, conseqüentemente, não se constata, ainda, uma alavancagem das instituições públicas, bem como das IFES, por meio do esforço coletivo no qual se pode observar um desempenho profissional individual ótimo.

Por fim, a concepção que se estabeleceu acerca das bases para a implantação de um SGPC foi que, especificamente no contexto institucional da IFES estudadas, a estrutura de gestão de pessoas pode ser considerada, ainda, como um modelo de departamento de pessoal em fase de transição para um modelo de gestão estratégica. Isto se justifica pelo fato de que, no âmbito geral destas instituições, prevalece historicamente uma cultura considerada, por vezes, patrimonialista – também pertinente em outros órgãos públicos –, influenciada por uma burocracia e um “gerencialismo” atinentes aos dispositivos legais, no qual não prevalece o debate durante os períodos de mudanças. Isto é, estas últimas acontecem de “cima para baixo” por disposição dos governos, contrariando os interesses institucionais e, por vezes, sociais. Dessa maneira, evidencia-se novamente o reconhecido descompasso entre a legalidade e a realidade vivenciada dentro destas IFES.

6.1 Limitações da pesquisa

Assim como em qualquer estudo qualitativo, a principal limitação deste consistiu na impossibilidade de generalização dos resultados averiguados. Contudo, é importante ressaltar que uma possível “transferibilidade” possa existir entre estes resultados e a situação cotidiana

vivida por outras IFES brasileiras. Também existiram limitações relativas ao tempo e ao orçamento para se trabalhar em outras IFES, no contexto da região nordeste do Brasil.

Uma limitação específica desse estudo envolveu a greve dos servidores TAEs, que teve início no mês de julho e perdurou até o dia 26 de setembro de 2011. Outra dificuldade foi constatada ao realizar-se as sessões de grupo focal nas universidades pesquisadas: duas IFES estavam com o quadro de servidores recém-renovado na área de recursos humanos, e a terceira estava com o quadro de pessoal do RH reduzido, de acordo com o perfil delimitado no dia da sessão do grupo focal. Atribuiu-se o baixo número de servidores presentes, às férias e às licenças por motivos de saúde de alguns servidores.

Além disso, as sessões de entrevistas com os pró-reitores de duas IFES aconteceram após as 17 horas, período considerado prejudicial para o efeito de coleta de dados, uma vez que tais gestores já se encontravam saturados pela longa agenda de atividades desempenhadas por eles no dia da sessão.

6.2 Recomendações para estudos futuros

Diante dos resultados apresentados ao encerrar este trabalho, alguns questionamentos emergiram. Entre os principais, destacam-se:

- Como caracterizar a agregação de valor à sociedade a partir da implantação do sistema de gestão por competências nas IFES?
- Quais os fatores limitantes para a difusão do SGPC nas IFES estudadas?
- As IFES brasileiras estão culturalmente preparadas para manter e mobilizar as competências dos TAEs qualificados com pós-graduação *stricto sensu*?
- Qual a realidade das demais IFES brasileiras em relação à difusão do sistema de gestão por competências?
- Quais são as implicações da difusão do SGPC no contexto das demais IFES brasileiras?

Enfim, tais questionamentos se configuram fatores motivadores e propulsores de estudos futuros envolvendo o contexto ambiental das IFES brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do serviço público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. A.; AMORIM, A. N. G. F. **A difícil missão de gerir pessoas em organizações públicas: impossível?** In: SEGET, I, 2004, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: SEGET, 2004.
- AMORIM, T. N. G. F.; MORAES, T. F. B. **Treinar por treinar, ou treinar para desenvolver?** In: SEMEAD, XI, 2008, São Paulo. São Paulo. Anais. São Paulo: SEMEAD, 2008.
- BARBOUR, R. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 189-217.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BERNARDONI, D. L. **Mapeamento de competências: um estudo de caso na pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação da Universidade Federal do Paraná**. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.
- BIEMANS, H. *et al.* Competence-based VET in the Netherlands: background and pitfalls. **Journal of vocational education and training**, v. 56, n. 4, p. 523-538, 2004.
- BISSESSAR, A. M. The challenges of competency testing in a divided society. **Public personnel management**, v. 39, n. 2, p. 97-115, 2010.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais - a contribuição da aprendizagem gerencial**. 318 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- _____. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan./mar. 2004.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

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

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do serviço público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de administração pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008.

BRASIL. Câmara da reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=121>>. Acesso em 15 jan. 2011.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 01 jun. 2011.

_____. **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. 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 02 mar. 2011.

_____. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006**. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 02 mar. 2011.

_____. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 2006c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 02 mar. 2011.

_____. **Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm>. Acesso em: 01 jun. 2011.

_____. **Decreto nº 7.485, de 18 de maio de 2011**. Dispõe sobre a constituição de banco de professor-equivalente das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação e regulamenta a admissão de professor substituto, de que trata o inciso IV do art. 2º da Lei nº

8.745, de 9 de dezembro de 1993. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7485.htm>. Acesso em: 01 jun. 2011.

_____. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987.** Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. 1987a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm>. Acesso em: 01 jun. 2011.

_____. **Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.** Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. 1987b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7596.htm>. Acesso em: 01 jun. 2011.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 01 jun. 2011.

_____. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm>. Acesso em: 28 out. 2010.

_____. **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. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 02 mar. 2011.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem:** instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BRITTO, M. J. P. Divulgação dos projetos selecionados para serem apoiados pelo programa de fomento a projetos de desenvolvimento e gestão de pessoas. **Portal SIPEC**, Brasília, Abr. 2011. Disponível em: <<https://portalsipec.planejamento.gov.br/noticias/programa-de-fomento-a-projetos-de-desenvolvimento-e-gestao-de-pessoas-divulgacao>>. Acesso em: 04 nov. 2011.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis:** elements of the sociology of corporate life. London: Ashgate Publishing, 1979.

CAMPOS, D. C. S. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior:** um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

CAMPOS, D. C. S. *et al.* **Competências gerenciais necessárias aos professores-gerentes que atuam em pró-reitorias:** o caso de uma instituição federal de ensino superior de Minas

Gerais. In: EnANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, J. M. **A construção da ordem**: a elite política imperial. Teatro das sombras: a política imperial. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CAVALCANTE, K. O.; OLIVEIRA, M. M. **Capacitação, para que te quero?** Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais. In: EnANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUTRA, J. S.; SILVA, J. **Gestão de pessoas por competência**. In: EnANPAD, XXII, 1998, Foz do Iguaçu. Paraná. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de administração contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006, cap. 4, p. 127-136.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe, p. 648-667, 2011.

FARNHAM, D.; STEVENS, A. Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a Social Services Department: a case study of West Sussex County Council. **The international journal of public sector management**, v. 13, n. 4, p. 369-382, 2000.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (coord.) *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-34.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

_____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HIPÓLITO, J. A. M. **Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais**. In: EnANPAD, XXIV, 2000, Atibaia. São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2000.

HOFFMANN, T. **The meaning of competency**. *Journal of european industrial training*, v. 23, n. 6, p. 275-286, 1999.

HONDEGHEM, A.; VANDERMEULEN, F. Competency management in the Flemish and Dutch civil service. **The international journal of public sector management**, v. 13, n. 4, p. 342-353, 2000.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do serviço público**, v. 57, n. 2, p. 241-258, abr./jun. 2006.

HORTON, S. Introduction - the competency movement: its origins and impact on the public sector. **The international journal of public sector management**, v. 13, n. 4, p. 306-318, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. **Accounting horizons**, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.

_____. **Mapas estratégicos – balanced scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, cap. 1-2.

LAWLER, E. E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 1, p. 3-15, 1994.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIANG, Z.; HOWARD, P. F. Competencies required by senior health executives in New South Wales, 1990-1999. **Australian health review**, n. 34, p. 52-58, 2010.

LIEVENS, F.; VAN DAM, K.; ANDERSON, N. Recent trends and challenges in personnel selection. **Personnel review**, v. 31, n. 5, p. 580-601, 2002.

LIMA, S. M. P.; VILLARDI, B. Q. **Como gestores públicos de uma instituição federal de ensino superior brasileira aprendem na prática a desenvolver suas competências gerenciais**. In: EnANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MAGALHÃES, E. M. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. **Revista do serviço público**, v. 54, n. 1, p. 9-45, jan./mar. 2003.

MARTINS, B. B. *et al.* **Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública** - uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, IX, 2009, Florianópolis. Santa Catarina. Anais. Florianópolis: UFSC, 2009.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008, cap. 6-7, p. 155-220.

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

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training & development**, v. 51, n. 5, p. 40-47, 1997.

MEIER, K. J.; O'TOOLE, L. J. Public management and organizational performance: the effect of managerial quality. **Journal of policy analysis and management**, v. 21, n. 4, p. 629, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. Revised and expanded from *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009, cap. 8, p. 169-207.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de administração pública**, v. 41, n. spe, p. 87-96, 2007.

MULCAHY, D. Turning the contradictions of competence: competency-based training and beyond. **Journal of vocational education and training**, v. 52, n. 2, p. 259-280, 2000.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. **Gestão de pessoas por competências em empresa pública**: análise de repercussões nove anos pós-implantação. In: EnANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

NAQVI, F. Competency mapping and managing talent. **The IUP journal of management research**, v. VIII, n. 1, p. 85-94, 2009.

NYGAARD, C.; BRAMMING, P. Learning-centred public management education. **The international journal of public sector management**, v. 21, n. 4, p. 400-416, 2008.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. **Gestão de pessoas por competências nas IFES:** entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. In: EnGPR, III, 2011, João Pessoa. Paraíba. Anais. João Pessoa: ANPAD, 2011.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B.; CAVALCANTE, K. O. **O sistema de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás:** “Sonho de uma realidade” ou “Realidade de um sonho”? In: EnANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do serviço público**, v. 53, n. 4, p. 78-105, out./dez. 2002.

PARRY, S. B. Just what is a competency? (And why should you care?). **Training**, v. 35, n. 6, p. 58-64, 1998.

PAYNE, M. A comparative study of HR manager’s competencies in strategic roles. **International management review**, v. 6, n. 2, p. 5-12, 2010.

PEREIRA, A. L. C. **De lagarta a borboleta:** competências em ação dos gestores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do nordeste brasileiro. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAP.BR**, v. 9, n. spe, p. 627-647, 2011.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RUAS, R. **Gestão por competências:** uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: EnANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2003.

RUAS, R. *et al.* **Gestão por competências:** revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. In: EnANPAD, XXXIV, 2010, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación.** México: McGraw-Hill, 1991.

SIDDIQUEE, N. A. Managing for results: lessons from public management reform in Malaysia. **The international journal of public sector management**, v. 23, n. 1, p. 38-53, 2010.

SILVA, A. B.; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 53-87.

SOUZA, R. L. S. **Gestão por competências no governo federal brasileiro**: experiência recente e perspectivas. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, IX, 2004, Madri. Espanha. Anais. Madri: CLAD, 2004.

_____. **Associar o desempenho individual ao planejamento organizacional pela gestão de competências**: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, X, 2005, Santiago. Chile. Anais. Santiago: CLAD, 2005.

STRUYVEN, K.; DE MEYST, M. Competence-based teacher education: illusion or reality? An assessment of the implementation status in Flanders from teachers' and students' points of view. **Teaching and teacher education**, v. 26, p. 1495-1510, 2010.

ULRICH, D. **Human resource champions**: the new agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC. **Plano de desenvolvimento institucional**: 2007-11. Fortaleza: 2007. Disponível em: <http://www.ufc.br/portal/images/stories/_files/auniversidade/pdi/planodesenvolvimentoinstitucional_2007_2011.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2011.

_____. **Regimento da reitoria**. Fortaleza: 1987. Disponível em: <http://www.ufc.br/portal/images/stories/_files/auniversidade/regimentoreitoria/regimento_reitoria.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2011.

_____. **Subprograma de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo estável da Universidade Federal do Ceará**: manual de instrução. Fortaleza: 2008. Disponível em: <npds00.npd.ufc.br/Arquivos/_ManualDeInstrucao.doc>. Acesso em: 01 nov. 2011.

_____. **UFC em números**: 2010. Fortaleza: 2010. Disponível em: <http://www.ufc.br/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=12008&Itemid=77>. Acesso em: 01 nov. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE. **Plano de desenvolvimento institucional**: 2009-13. Recife: 2009. Disponível em: <http://www.ufpe.br/proplan/images/planejamento/pdi_verso_%20aprovada_%20pelo_%20conselho_%20universitrio.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2011.

_____. **Plano de ação institucional**: 2010. Recife: 2010a. Disponível em: <http://www.ufpe.br/proplan/images/planejamento/orcamento_e_plano_de_acao_%202010_div.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2011.

_____. **Plano estratégico institucional**. Recife: 2010b. Disponível em: <http://www.ufpe.br/proplan/images/Planejamento_Estrategico_Institucional-UFPE.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2011.

_____. **UFPE em números:** 2011. Recife: 2011. Disponível em: <http://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=191&lang=pt>. Acesso em: 02 nov. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN. **Plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação.** Natal: 2006. Disponível em: <http://www.sigrh.ufrn.br/sigrh/public/documentos/legislacao_2006/PLANO_DESENVOL_INST_CARREIRA_TA.doc?aba=p-documentos>. Acesso em: 03 nov. 2011.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional:** 2010-19. Natal: 2010. Disponível em: <<http://www.sistemas.ufrn.br/portallufrn/PT/pdi2010a2019/final>>. Acesso em: 03 nov. 2011.

_____. **UFRN em números:** 2011. Natal: 2011a. Disponível em: <http://www.sistemas.ufrn.br/portallufrn/documentos/ufrn_em_numeros_2011.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2011.

_____. **UFRN e as novas conquistas:** minuta do plano de gestão 2011-15. Natal: 2011b. Disponível em: <<http://www.sistemas.ufrn.br/portallufrn/PT/minutaplanogestao2011a2015>>. Acesso em: 03 nov. 2011.

YIN, R. K. **Case study research:** design and methods. 3 ed. London: Sage Publications, 2003.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta-convite às IFES para participação em pesquisa.

APÊNDICE B – Solicitação às IFES de autorização para a realização da pesquisa.

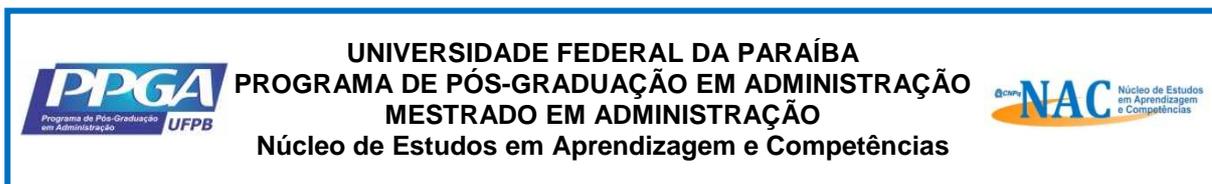
APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido às IFES.

APÊNDICE D – Dinâmica no procedimento de coleta de dados: grupo focal.

APÊNDICE E – Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista com gestores em exercício na área de recursos humanos das IFES.

APÊNDICE F – Instrumento de coleta de dados: roteiro de grupo focal com servidores TAEs em exercício na área de recursos humanos das IFES.

APÊNDICE A – Carta-convite às IFES para participação em pesquisa



João Pessoa/PB, 21 de setembro de 2011.

À Pró-Reitoria/Diretoria de Recursos Humanos.

Assunto: Pesquisa sobre o sistema de gestão de pessoas por competências.

Prezado(a) Sr(a) Pró-Reitor(a)/Diretor(a),

Convidamos essa respeitada Instituição de Ensino para participar de uma pesquisa qualitativa sobre o sistema de gestão de pessoas por competências, conforme preconizado pela legislação federal – decretos nºs 5.707/06, 5.824/06, 5.825/06 e lei nº 11.091/05.

Tal pesquisa é liderada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) com a finalidade de subsidiar uma dissertação de mestrado, cujo tema a ser desenvolvido abordará a “Difusão do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências em Instituições Federais de Ensino Superior na Região Nordeste do Brasil”, sob a orientação do Professor Doutor Anielson Barbosa da Silva.

Assim, a sua cooperação é fundamental. Para tanto, necessitamos apenas da disponibilidade de alguns servidores para as sessões de coleta de dados, a ser trabalhada de acordo com os seguintes critérios:

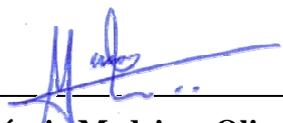
Sessão de Entrevista
Cargos Participantes: Gestores
Nº Participantes: 02
<p style="text-align: center;">Perfil Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • possuir atribuições/funções políticas e/ou representativas na área de recursos humanos perante a sociedade – 01 Pró-Reitor; • possuir atribuições/funções exclusivamente técnicas sobre gestão na área de recursos humanos perante a sociedade, independentemente do cargo no qual estiver em exercício e/ou carreira, nível de escolaridade e formação, bem como de gênero – 01 Diretor.

Sessão de Grupo Focal
Cargos Participantes: Servidores TAEs
Nº Participantes: no mínimo 03
<p style="text-align: center;">Perfil Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • possuir qualquer cargo relacionado à carreira de TAE e estar em exercício na área de recursos humanos, independentemente do nível de escolaridade e formação, bem como de gênero; • possuir atribuições exclusivamente técnicas na área de recursos humanos, conforme os seguintes subáreas: seleção, recrutamento e dimensionamento de vagas, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho – no mínimo 01 servidor para cada subárea; • possuir entre 05 e 25 anos de carreira em cargos de TAE, e pelo menos 02 anos de exercício vinculado à área de recursos humanos da Instituição de Ensino; • não possuir vínculo com a Instituição de Ensino como estagiário/bolsista, prestador de serviço; • não possuir vínculo como aposentado na carreira de TAE.

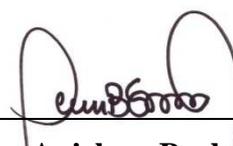
No momento adequado, faremos o contato telefônico para definir a agenda de coleta de dados, caso aceitem participar.

Mediante o exposto e na expectativa de contar com o seu apoio no intuito de consolidar a proponente pesquisa, agradecemos e colocamo-nos à disposição para dirimir quaisquer esclarecimentos e/ou dúvidas através do e-mail: marciomgyn@hotmail.com.

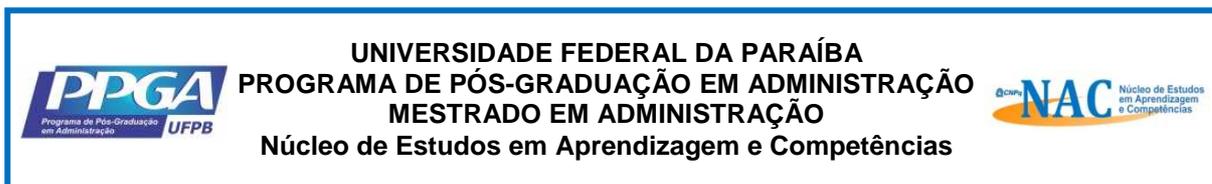
Atenciosamente,



Márcio Medeiros Oliveira
 Discente/Turma 35 –
 Mestrado em Administração
 Programa de Pós-Graduação em
 Administração – *PPGA/UFPB*
 Telefone: 83.9600-0323
 Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8498379297049687>
 Homepage: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/?secao=20&id=116>



Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
 Coordenador do *PPGA/UFPB*
 Líder do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e
 Competências – *NAC/CNPq*
 Membro do Comitê Científico de Ensino e Pesquisa
 em Administração e Contabilidade da *ANPAD*
 Professor do Departamento de Administração e do
 Programa de Pós-Graduação em Administração –
PPGA/UFPB
 Telefones: 83.3216.7454/8650-5200
 Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3405428972303042>
 Homepage: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppga>

APÊNDICE B – Solicitação às IFES de autorização para a realização da pesquisa

João Pessoa/PB, 22 de setembro de 2011.

À Pró-Reitoria/Diretoria de Recursos Humanos.

Assunto: Autorização para a pesquisa sobre o sistema de gestão de pessoas por competências.

Prezado(a) Sr(a) Pró-Reitor(a)/Diretor(a),

Conforme contato mantido anteriormente, solicita-se autorização dessa universidade para a realização de uma pesquisa que objetiva analisar a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em algumas IFES da região nordeste do Brasil. O estudo faz parte da agenda de pesquisa do NAC, um grupo de pesquisa que vem desenvolvendo estudos na área de aprendizagem e competências em nível gerencial e organizacional, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, da Universidade Federal da Paraíba.

A proposta do estudo visa à realização de entrevistas com gestores e servidores em exercício na área de recursos humanos dessa universidade.

Após a realização do estudo, nos comprometemos a encaminhar uma cópia do relatório final da pesquisa e, se for de interesse, proferir alguma palestra para apresentar os resultados do estudo desenvolvido.

Encaminho, em anexo, a síntese da pesquisa com o contexto, objetivos, relevância e contribuições esperadas.

Sem mais para o momento, agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Coordenador do PPGA/UFPB
Líder do Núcleo de Estudos em
Aprendizagem e Competências – NAC/CNPq

Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em IFES da região nordeste do Brasil

Síntese da Pesquisa: contexto, objetivos, relevância e contribuições esperadas

O Governo Federal, com o intuito de aperfeiçoar o seu quadro de servidores, instituiu uma série de dispositivos legais normatizando o desenvolvimento profissional. Dessa forma, introduziu, especificamente em 2006, o Decreto nº 5.707/06 versando sobre a implantação de políticas e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal. Tal decreto é denominado Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, implementado no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Especificamente no contexto das IFES, o Governo Federal disponibilizou um arcabouço legal orientando e desenvolvendo a gestão universitária. Inicialmente, em 2004, introduziu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior no Brasil, através da Lei nº 10.861/04, que, dentre várias obrigações ligadas à avaliação das instituições, tornou regra a sistematização de um Plano de Desenvolvimento Institucional – ressaltando sua respectiva missão e políticas institucionais como, por exemplo, a de pessoal, onde se descrevem as carreiras de servidores pertencentes às IFES, seu aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional.

Em seguida, no ano de 2005, o governo reestruturou e instituiu um novo plano aos servidores da carreira de Técnico-Administrativo em Educação, por meio da Lei nº 11.091/05, no qual delibera sobre um ambiente propício para se instituir a gestão de pessoas por competências nas IFES.

No ano de 2006, dois decretos federais foram estabelecidos: o nº 5.824/06 – normatiza procedimentos para concessão do Incentivo à Qualificação, disponibilizando os percentuais para concessão desse direito –; e o nº 5.825/06 – estabelece diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Ou seja, tais decretos se encontram em estreita relação, principalmente, com a Lei nº 11.091/05 e, indiretamente, com a Lei nº 10.861/04, quando menciona a política de pessoal contida no Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFES, bem como ratifica o Decreto nº 5.707/06 em seu esforço pela implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal nos órgãos da administração pública federal.

Baseado nesse contexto, o objetivo principal da pesquisa reside em analisar a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em algumas IFES da região nordeste do Brasil.

Para o alcance do objetivo principal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar as dimensões do sistema de gestão de pessoas por competências em cada IFES estudada;
- identificar o nível de difusão do sistema de gestão de pessoas por competências nas IFES estudadas;
- identificar as dificuldades da implantação da gestão por competências nas IFES analisadas;
- estabelecer significados por dimensões analisadas nas IFES pesquisadas.

Portanto, destaca-se que a relevância empírica se dá por meio do estudo de um tema dessa magnitude e potencializa-se ao envolver as IFES, uma vez que a complexidade inerente a tais organizações é proporcional à de outras do mesmo segmento educacional – devido à inserção de um arcabouço legal regulamentador da atividade –, agravando-se sobremaneira por normatizações e diretrizes político-governamentais norteadoras de procedimentos e processos de gestão. Por outro lado, a relevância teórica surge quando se constata a carência de estudos cujo enfoque se dê na perspectiva da difusão de um sistema de gestão de pessoas por competências no setor público brasileiro, envolto por especificidades concernentes às competências coletivas/organizacionais nas IFES.

Entre as contribuições teóricas, destaca-se o entendimento sobre a difusão de um sistema de gestão por competências dentro do complexo ambiente de uma instituição de ensino e seu relacionamento com os profissionais da área de recursos humanos.

Essas instituições de ensino superior, de uma maneira abrangente, necessitam de contribuições desse porte para operacionalizar melhor os seus processos internos, uma vez que possuem profissionais qualificados em seus quadros e, como tal, estes podem proporcionar um aperfeiçoamento contínuo das práticas adotadas nas rotinas diárias.

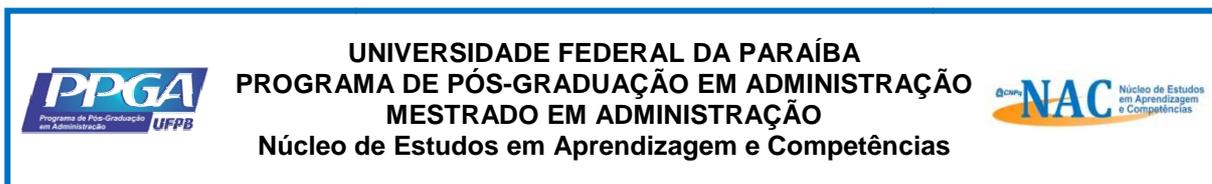
Do mesmo modo, a contribuição prática imediata se dá no intuito de facilitar a compreensão de gestores e servidores de várias IFES espalhadas pelo território brasileiro, no que diz respeito à gestão de pessoas por competências e sua difusão. Muito além, permite uma análise crítica sobre a instituição da qual eles fazem parte: se está preparada ou não para inserir um sistema efetivo e condizente com a realidade vivenciada e se há ou não a

necessidade de estudos para fundamentar uma implantação segura e treinamentos preliminares para nivelar os conhecimentos do corpo técnico da área de recursos humanos da instituição.

Orientar e amenizar a ansiedade gerada pela lacuna proporcionada entre a legislação e a realidade de difusão do referido sistema consistem noutras contribuições para os profissionais ligados à área de recursos humanos das IFES.

A contribuição para a comunidade universitária e para sociedade recai em ajudar os servidores pertencentes aos quadros das IFES a evoluírem e contribuírem para uma cidade, um estado, um país e um mundo melhor, na medida em que desempenham o seu papel com afinco, dedicação e presteza. Esse sonho se concretiza quando se garante à atividade fim da instituição – o ensino, a pesquisa e a extensão – um suporte de qualidade e de alto nível da atividade meio – recursos humanos, por exemplo –, com a reversão imediata de benefícios por meio de ótimos serviços prestados ao cidadão, contribuinte de impostos.

APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido às IFES



Pesquisa: “Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em Instituições Federais de Ensino Superior da região nordeste do Brasil”

Divulgação do Nome da Universidade Pesquisada

Essa pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Márcio Medeiros Oliveira, que tem por objetivo geral: “analisar a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em algumas IFES da região nordeste do Brasil”. Pretendemos divulgar o perfil e o nome da universidade pesquisada. No entanto, esclarecemos que a identidade do(a) entrevistado(a) e todas as informações prestadas serão mantidas em sigilo e utilizadas unicamente para os fins dessa pesquisa. A participação do(a) entrevistado(a), portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum; antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre a gestão de pessoas por competências no ambiente das IFES.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá ser sanado junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Se a universidade concordar em participar, agradecemos a colaboração e solicitamos que um(a) gestor(a), responsável pela área de recursos humanos da universidade, assine a seguir, em 02 vias de igual teor, indicando que está devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados, assim como concordando com a divulgação do perfil e do nome da universidade que serão indicados nos resultados, a fim de dar credibilidade à pesquisa.

_____ , 06 de outubro de 2011.
 Cidade/UF Dia Mês

Márcio Medeiros Oliveira
 Discente/Turma 35 –
 Mestrado em Administração
 Programa de Pós-Graduação em
 Administração – PPGA/UFPB
 Telefone: 83.9600-0323

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8498379297049687>

Entrevistador

ANGELA LOBO COSTA
 Diretora de RH - IFES
 Departamento de Desenvolvimento
 de Recursos Humanos/UFRN
 Matrícula 1254585

Entrevistado(a)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências



Pesquisa: “Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em Instituições Federais de Ensino Superior da região nordeste do Brasil”

Divulgação do Nome da Universidade Pesquisada

Essa pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Márcio Medeiros Oliveira, que tem por objetivo geral: “analisar a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em algumas IFES da região nordeste do Brasil”. Pretendemos divulgar o perfil e o nome da universidade pesquisada. No entanto, esclarecemos que a identidade do(a) entrevistado(a) e todas as informações prestadas serão mantidas em sigilo e utilizadas unicamente para os fins dessa pesquisa. A participação do(a) entrevistado(a), portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum; antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre a gestão de pessoas por competências no ambiente das IFES.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá ser sanado junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Se a universidade concordar em participar, agradecemos a colaboração e solicitamos que um(a) gestor(a), responsável pela área de recursos humanos da universidade, assine a seguir, em 02 vias de igual teor, indicando que está devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados, assim como concordando com a divulgação do perfil e do nome da universidade que serão indicados nos resultados, a fim de dar credibilidade à pesquisa.

 Fortaleza/CE , 13 de outubro de 2011.
 Cidade/UF Dia Mês

Márcio Medeiros Oliveira
 Discente/Turma 35 –
 Mestrado em Administração
 Programa de Pós-Graduação em
 Administração – PPGA/UFPB
 Telefone: 83.9600-0323

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8498379297049687>

Carimbo de (a) G. (a) Fernando Henrique M. Carvalho de RH - IFES
 Superintendente Rec. Humanos
 SIAPE 11666701

Entrevistado(a)

Entrevistador



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências



Pesquisa: “Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em Instituições Federais de Ensino Superior da região nordeste do Brasil”

Divulgação do Nome da Universidade Pesquisada

Essa pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Márcio Medeiros Oliveira, que tem por objetivo geral: “analisar a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em algumas IFES da região nordeste do Brasil”. Pretendemos divulgar o perfil e o nome da universidade pesquisada. No entanto, esclarecemos que a identidade do(a) entrevistado(a) e todas as informações prestadas serão mantidas em sigilo e utilizadas unicamente para os fins dessa pesquisa. A participação do(a) entrevistado(a), portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum; antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre a gestão de pessoas por competências no ambiente das IFES.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá ser sanado junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Se a universidade concordar em participar, agradecemos a colaboração e solicitamos que um(a) gestor(a), responsável pela área de recursos humanos da universidade, assine a seguir, em 02 vias de igual teor, indicando que está devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados, assim como concordando com a divulgação do perfil e do nome da universidade que serão indicados nos resultados, a fim de dar credibilidade à pesquisa.

_____, Recife/PE, 17 de outubro de 2011.
 Cidade/UF Dia Mês

Márcio Medeiros Oliveira
 Discente/Turma 35 –
 Mestrado em Administração
 Programa de Pós-Graduação em
 Administração – PPGA/UFPB
 Telefone: 83.9600-0323

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8498379297049687>

Entrevistador

Lenita Almeida Amaral
 Pró-Reitora de Gestão de
 Pessoas e Qualidade de Vida
 Titulo do(a) Gestor(a) de RH - IFES

Entrevistado(a)

APÊNDICE D – Dinâmica no procedimento de coleta de dados: grupo focal

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

PPGA UFPB **NAC** Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

Grupo Focal – UFC/UFPE/UFRN

Sejam Bem Vindos(as)!

**Pesquisa: DIFUSÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO
SUPERIOR NA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL**

Márcio Medeiros Oliveira
marciomgyn@hotmail.com

10/02/2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

PPGA UFPB **NAC** Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

1 - O Contexto da Pesquisa

- A **gestão de pessoas nos órgãos públicos** brasileiros passa por transformações, demandando um processo de **redefinição do papel do servidor público**, de sua **profissionalização** e de publicação de marcos regulatórios que suscitam uma perspectiva de **atuação mais estratégica e integrada**.
- Para tal, a partir de **1995** – publicação do **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado** –, a área de RH da administração pública federal iniciou um processo de considerável atenção e **valorização apoiado em capacitação, qualificação e profissionalização dos servidores públicos** que compõem o quadro.

10/02/2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

PPGA UFPB **NAC** Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

1 - O Contexto da Pesquisa

- Introduziu, em **2006**, o **Decreto nº 5.707** versando sobre a implantação de políticas e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal. Tal decreto é denominado por **PNDP**.
- No **contexto das IFES**, o governo disponibilizou um arcabouço legal orientando/desenvolvendo a gestão universitária. Inicialmente, em **2004**, introduziu o **SINAES**, através da **Lei nº 10.861**, que dentre várias obrigações, tornou regra a **sistematização** de um **PDI** – ressaltando sua respectiva missão e políticas institucionais – por exemplo, a de pessoal onde se descreve as carreiras de servidores, etc.

10/02/2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

PPGA UFPB **NAC** Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

1 - O Contexto da Pesquisa

- No ano **2005**, reestruturou e instituiu um **novo plano aos servidores da carreira TAE**, por meio da **Lei nº 11.091**, na qual delibera sobre um **ambiente propício** para se instituir a **gestão de pessoas por competências nas IFES**.
- Em **2006**, dois decretos federais foram estabelecidos: o nº **5.824** – normatiza procedimentos para concessão do **Incentivo à Qualificação**, disponibilizando os percentuais para concessão desse benefício – e o nº **5.825** – estabelece diretrizes para a elaboração do **Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira TAE**.

10/02/2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

PPGA UFPB **NAC** Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

2 - Breve Noção do Conceito de “Competências”

- O estudo do **conceito**, na literatura, ocorre em **duas instâncias** de compreensão: (a) no **nível das pessoas** – competência individual/gerencial – e; (b) no **nível das organizações** – competência organizacional/coletiva.
- O termo **“competência”** foi consistentemente tratado como o **conjunto de CHA** requeridas para o desempenho de uma tarefa/atividade ou emprego.
- O popular termo **“competency”**, se refere a **comportamentos que um indivíduo necessita demonstrar** – conforme a combinação dos atributos CHA.

10/02/2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

PPGA UFPB **NAC** Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

2 - Breve Noção do Conceito de “Competências”

- Já o termo **“competence”** é usualmente utilizado para referir-se a **padrões de desempenho no trabalho**, com ênfase nas tarefas e resultados.
- O **primeiro termo** relaciona-se aos **atributos (CHA) fundamentais requeridos de uma pessoa para conquistar um desempenho adequado para a organização – inputs**.
- Contudo, o **segundo termo** condiz com **resultados obtidos e esperados por meio do treinamento e mobilização dos atributos (CHA)**, focados no conteúdo do trabalho – **outputs**.

10/02/2011




UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

3 - O Problema da Pesquisa

- Nota-se a problemática envolvida no **choque** existente entre a **legalidade** de um **sistema de gestão por competências**, conforme preconizado pela legislação federal, e a **realidade presenciada nas IFES** por gestores e servidores da área de RH.
- As principais **dificuldades** consistem em **atender ao que o legislador dispõe** e, por outro lado, em **receber orientações**, uma vez que são, até o momento, **insuficientes ou intransponíveis** no que concerne ao **“como fazer ou proceder”**.

UFPE/2011




UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

3 - O Problema da Pesquisa

- A necessidade de um estudo revelador sobre a **situação em que se encontra a difusão da gestão por competências nas IFES** e **proposições prováveis de como minimizar a lacuna entre “realidade versus legalidade”** é eminente.

UFPE/2011




UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

4 - O Objetivo da Pesquisa

- **Analisar a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em algumas IFES da região Nordeste do Brasil**

UFPE/2011




UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

5 - Grupo Focal : Orientações Preliminares

- **GF** é a técnica de coleta de dados que **prioriza a discussão conjunta entre participantes**, orientada por um moderador.
- A função do **moderador** engloba em **facilitar/orientar a condução durante a discussão**. Na nossa dinâmica o moderador é o próprio pesquisador.
- **Função participantes** é **emitir opiniões espontâneas**.
- Portanto o GF é uma troca de sinergias. **Não se busca, necessariamente, o consenso de opiniões, mas sim o seu confronto enriquecendo o debate.**

UFPE/2011



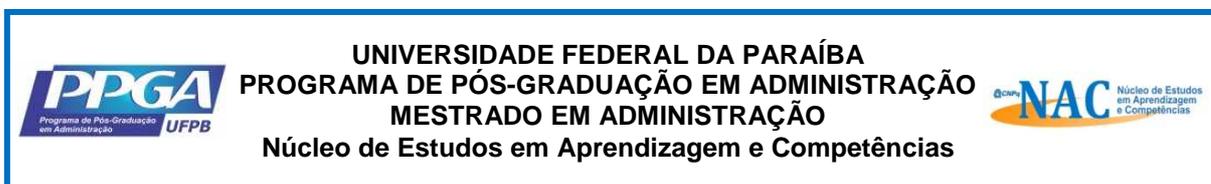

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências

6 - Questionamentos

- **Dúvidas ou questionamentos** sobre o contexto, problema ou objetivo da pesquisa?
- E sobre a técnica de coleta de dados (GF)?
- **Podemos iniciar os nossos trabalhos de discussão?**

UFPE/2011

**APÊNDICE E – Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista com gestores em
exercício na área de recursos humanos das IFES**



Data: ___/___/___

Hora: ___:___

* Anotações preliminares conforme observação:

(a) qual é a IFES investigada?

(b) qual é o nome do servidor?

** Perfil do servidor ao iniciar a sessão:

(c) qual a sua escolaridade?

(d) quanto tempo de serviço na IFES?

(e) qual o seu local de exercício?

(f) quanto tempo de serviço no seu local de exercício?

01 – Como você analisa o alinhamento do Decreto nº 5.707, de 23/02/06, artigo 1º, incisos I e III, com:

(a) a política de recursos humanos da IFES – conforme mencionado no PDI?

(b) o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDCTAE) da IFES – conforme o Decreto nº 5.825, de 29/06/06?

02 – Como está o processo de implantação do sistema de gestão por competências na IFES, como preconiza o Decreto nº 5.707/06?

03 – Em sua opinião como o(a) senhor(a) avalia a percepção:

(a) da “alta administração” sobre a gestão por competências?

(b) dos servidores técnico-administrativos sobre a gestão por competências?

04 – As práticas de gestão de pessoas indicadas no PDCTAE já estão sendo difundidas de acordo com a lógica das competências? Justifique.

05 – Em sua percepção:

- (a) a política de recursos humanos – contida no PDI – e o PDCTAE da IFES, com os respectivos treinamentos e oportunidades de aperfeiçoamentos, têm contribuído para o “desenvolvimento de competências” dos servidores técnico-administrativos?
- (b) como a Pró-Reitoria/Departamento de RH identifica e avalia as implicações do “desenvolvimento de competências” no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos?

06 – Relate:

- (a) quais são as(os) dificuldades/barreiras(benefícios) enfrentadas(os) para(em) garantir/permitir o acesso ao “desenvolvimento de competências” dos servidores técnico-administrativos da IFES?
- (b) qual o seu sentimento/pensamento a respeito disso?
- (c) o que fazer para minimizar(maximizar) as(os) dificuldades/barreiras(benefícios)?

07 – Como o(a) senhor(a) avalia:

- (a) as razões que levam um servidor técnico-administrativo à realização de treinamentos ou buscarem oportunidades de aperfeiçoamento profissional?
- (b) o compromisso desses servidores em desenvolverem competências que agreguem valores à IFES e a si próprios?

08 – De uma maneira geral, que grau de satisfação você atribuiria aos servidores técnico-administrativos da IFES, quanto ao desenvolvimento deles na carreira – Lei nº 11.091, de 12/01/05? Justifique.

09 – Discorra sobre como ocorre e quais os mecanismos e metodologias empregados para:

- (a) identificar competências pessoais e organizacionais?
- (b) recrutar/selecionar pessoal (CF 88, Lei nº 8.112/90, 11.091/05, Dec. nº 7.232/10)?
- (c) avaliar o desempenho profissional (Lei nº 11.091/05)?
- (d) remunerar o desempenho profissional (Dec. nº 5.707/06, 5.824/06, 5.825/06)?

10 – Em sua opinião, o que acha sobre:

- (a) o treinamento e o desenvolvimento de pessoas no contexto da IFES?

(b) o mais praticado: treinamento ou desenvolvimento?

11 – Acha que os processos e metodologias empregados, de uma forma geral, são suficientes para uma “gestão estratégica de pessoas”? Por quê?

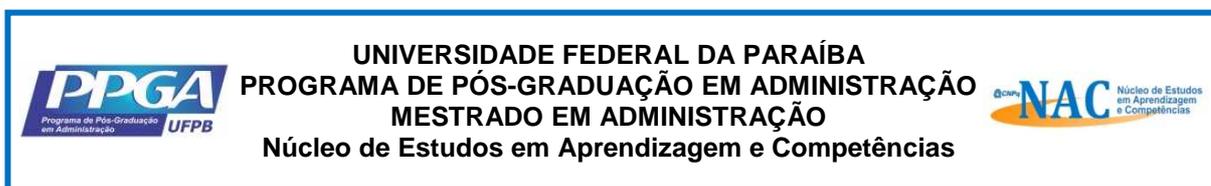
12 – Como o(a) senhor(a) avalia:

(a) a política de gestão de pessoas difundida pelo governo federal e a implantação da Lei nº 11.091/05 e dos Decretos nº 5.707/06, 5.824/06 e 5.825/06?

(b) o contexto da Lei nº 10.861/04 – implantação do PDI e a consequente política de RH da IFES?

Pela atenção e presteza em atender a essa sessão, muito obrigado!

**APÊNDICE F – Instrumento de coleta de dados: roteiro de grupo focal com servidores
TAEs em exercício na área de recursos humanos das IFES**



Data: ___/___/___

Hora: ___:___

* Anotação preliminar conforme observação:

(a) IFES investigada.

** Perfil de cada servidor ao iniciar a sessão:

(b) nome.

(c) escolaridade.

(d) tempo de serviço na IFES.

(e) local de exercício.

(f) tempo de serviço no seu local de exercício.

01 – Analise o alinhamento do Decreto nº 5.707, de 23/02/06, artigo 1º, incisos I e III, com:

(a) a política de recursos humanos da IFES – conforme mencionado no PDI.

(b) o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDCTAE) da IFES – conforme o Decreto nº 5.825, de 29/06/06.

02 – Comente: o processo de implantação do sistema de gestão por competências na IFES, como preconiza o Decreto nº 5.707/06.

03 – Em sua opinião avalie a percepção:

(a) da “alta administração” sobre a gestão por competências.

(b) dos servidores técnico-administrativos sobre a gestão por competências.

04 – Comente: as práticas de gestão de pessoas indicadas no PDCTAE difundidas de acordo com a lógica das competências.

05 – Comente:

- (a) a política de recursos humanos – contida no PDI – e o PDCTAE da IFES, com os respectivos treinamentos e oportunidades de aperfeiçoamentos, têm contribuído para o “desenvolvimento de competências” dos servidores técnico-administrativos.
- (b) a Pró-Reitoria/Departamento de RH identifica e avalia as implicações do “desenvolvimento de competências” no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos.

06 – Relate:

- (a) as(os) dificuldades/barreiras(benefícios) enfrentadas(os) para(em) garantir/permitir o acesso ao “desenvolvimento de competências” dos servidores técnico-administrativos da IFES.
- (b) o vosso sentimento/pensamento a respeito disso.
- (c) procedimentos para minimizar(maximizar) as(os) dificuldades/barreiras(benefícios).

07 – Avalie:

- (a) as razões que levam um servidor técnico-administrativo à realização de treinamentos ou buscarem oportunidades de aperfeiçoamento profissional.
- (b) o compromisso desses servidores em desenvolverem competências que agreguem valores à IFES e a si próprios.

08 – Analise: o grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos da IFES, quanto ao desenvolvimento deles na carreira – Lei nº 11.091, de 12/01/05.

09 – Discorra sobre como ocorre e quais os mecanismos e metodologias empregados para:

- (a) identificar competências pessoais e organizacionais.
- (b) recrutar/selecionar pessoal (CF 88, Lei nº 8.112/90, 11.091/05, Dec. nº 7.232/10).
- (c) avaliar o desempenho profissional (Lei nº 11.091/05).
- (d) remunerar o desempenho profissional (Dec. nº 5.707/06, 5.824/06, 5.825/06).

10 – Analise:

- (a) o treinamento e o desenvolvimento de pessoas no contexto da IFES.
- (b) o mais praticado: treinamento *versus* desenvolvimento.

11 – Comente: os processos e metodologias empregados, de uma forma geral, são suficientes para uma “gestão estratégica de pessoas”.

12 – Avalie:

(a) a política de gestão de pessoas difundida pelo governo federal e a implantação da Lei nº 11.091/05 e dos Decretos nº 5.707/06, 5.824/06 e 5.825/06.

(b) o contexto da Lei nº 10.861/04 – implantação do PDI e a consequente política de RH da IFES.

Pela atenção e presteza em atender a essa sessão, muito obrigado!