

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA – TGP

ARON ORNILO DA SILVA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: análise dos desafios enfrentados por instituições
federais de ensino superior na implementação da política nacional de desenvolvimento
de pessoal**

JOÃO PESSOA – PB

2019

ARON ORNILO DA SILVA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: análise dos desafios enfrentados por instituições federais de ensino superior na implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Professor Orientador: Dr. Flávio Perazzo Barbosa Mota

JOÃO PESSOA – PB

2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586g Silva, Aron Ornilo da.

Gestão por competências: análise dos desafios enfrentados por instituições federais de ensino superior na implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal / Aron Ornilo da Silva. - João Pessoa, 2019.

34 f. : il.

Orientação: Flávio Perazzo Barbosa Mota.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão por competências. 2. Política nacional de desenvolvimento de pessoal. 3. Instituição federal de ensino superior. I. Mota, Flávio Perazzo Barbosa. II. Título.

UFPB/BC

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS POR INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR NA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Aron Ornilo da Silva

Autor

Flávio Perazzo Barbosa Mota

Orientador

SUMÁRIO: • 1 *Introdução* • 2 *Revisão da literatura* • 2.1 *Gestão por competências no setor público* • 2.2 *Práticas e desafios da gestão por competências nas IFES* • 3 *Metodologia* • 4 *Resultados e discussão* • 5 *Considerações finais* • *Referências*

RESUMO

A sociedade tem exigido da Administração Pública a prestação de serviços públicos mais eficientes. Em resposta a esse anseio social, o governo estabeleceu, por meio do Decreto nº 5.707/2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP. Buscando entender o processo de condução da implementação desta Política, este trabalho objetivou, especificamente, conhecer as produções acadêmicas mais recentes acerca da gestão por competências – GC; e identificar as dificuldades enfrentadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES na implementação deste novo modelo de gestão. Para o alcance desses objetivos foram analisadas produções acadêmicas disponibilizadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações que trataram da temática abordada. A escolha por essa base de dados decorreu da possibilidade de trabalhar com estudos de caráter mais densos e completos. Os resultados mostraram que a GC se apresenta como um relevante modelo para a gestão de pessoas, uma vez que é capaz de valorizar seus servidores ao mesmo tempo em que soma ganhos para a Instituição. Dessa forma, favorece o alcance dos objetivos institucionais e responde aos anseios da sociedade por melhores serviços prestados. Observou-se ainda que sua implantação vem enfrentando obstáculos, identificados nas diversas fases e dimensões do processo. Entretanto constatou-se que é possível o desenvolvimento de uma metodologia aplicável e eficaz, desde que sejam consideradas especificidades de cada IFES e que esteja em consonância com sua realidade e cultura organizacionais.

Palavras-Chave: Gestão por Competência. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Instituição Federal de Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

Os impactos e transformações provenientes de um cenário marcado por mudanças de ordem social, política, econômica e tecnológica resultaram numa sociedade cada dia mais bem informada e consciente de seus direitos (MONTEZANO, 2019; SOUZA, 2019a). Junto a isto, a crescente insatisfação social com a prestação ineficiente de alguns serviços públicos, exigem da Administração Pública desenvolvimento de estratégias que resultem em melhores resultados nos serviços oferecidos (SILVA, 2014).

Introduzido na Constituição Federal - CF/1988 pela Emenda Constitucional – EC nº 16/1998, o princípio da eficiência estabelece que a atividade administrativa deve pautar-se além da legalidade, devendo ser exercida com presteza e excelência, sendo referido por Santos Filho (2015) por “qualidade do serviço prestado”. Destarte, além de cumprir os preceitos legais, deve ainda a Administração Pública prover serviços de forma eficaz, buscando tornar-se compatível com as exigências da atual situação socioeconômica (SILVA, 2017).

Para isso, torna-se necessário no âmbito organizacional realizar o que se concebe como Avaliação de Desempenho – AD. Silva (2014) defende que a AD tem a capacidade de intervir “ativamente na capacidade produtiva e de desenvolvimento das organizações”, visando a manutenção e desenvolvimento das competências para o alcance dos resultados pretendidos. Aguiar (2015) afirma que as inovações trazidas ao desenvolvimento de pessoal não facilitam o desafio de definir a maneira mais adequada de sua utilização. Para Santos e Feuerschütteb (2011) os resultados da AD nas organizações públicas ainda são pouco utilizados, sendo empregados apenas em instrumentos quantitativos.

Nesse cenário, com vistas a alcançar melhorias no desempenho organizacional e potencializar a eficiência na prestação de seus serviços, Organizações Públicas implementaram novos modelos de gestão (SILVA, 2014). Dentre estes novos modelos, a Gestão por Competências – GC destaca-se na área de Gestão de Pessoas – GP como instrumento hábil para a reestruturação produtiva, auxiliando no alcance da eficiência e da eficácia na prestação dos serviços (MONTEZANO, 2019). Ao introduzir a competência na GP, a Organização adota uma visão estratégica observando sua complexidade e mantendo alinhados seus objetivos institucionais. Dessa forma, ela apresenta-se como alternativa eficiente na melhoria dos resultados almejados pela instituição (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

O Decreto nº 5.707, publicado em 23 de fevereiro de 2006, é o marco regulatório das ações de implementação da gestão por competências no setor público que estabelece as políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública (BRASIL, 2006). Em relação aos servidores técnico-administrativos em educação nas Instituições Federais de Ensino

Superior – IFES, vinculadas ao Ministério da Educação – MEC, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE está instituído pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Nessa linha, o Decreto nº 5.825/2006, publicado em 29 de junho de 2006, propôs transformações normativas na área de gestão de pessoas, instituindo o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE.

Considerando o exposto, este trabalho procura responder ao seguinte questionamento: **“Como as IFES estão conduzindo a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal instituída pelo Decreto nº 5.707/2006?”**. Seu objetivo geral, portanto, é analisar a gestão da implementação pelas IFES da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP instituída pelo Decreto nº 5.707/2006. Para alcance do referido objetivo este trabalho determina dois objetivos específicos: 1. Conhecer as produções acadêmicas mais recentes acerca da temática; e 2. Identificar as dificuldades enfrentadas pelas IFES na implementação deste modelo de gestão.

Esta pesquisa mostra-se relevante por contribuir na identificação de possíveis dificuldades a serem enfrentadas pelas IFES na implementação da política de GC. Para Aranha (2015) as experiências observadas poderão subsidiar ações e processos voltados à execução do modelo de GC desenvolvido. Nesta linha, Albuquerque (2018) ressalta a inexistência de troca de experiências entre as instituições de ensino ou outras instituições públicas federais. Destaca ainda a ausência de ações efetivas do MEC e do Ministério do Planejamento – MP, atual Ministério da Economia – ME, voltadas ao favorecimento do exercício da GC nas IFES. Isto posto, evidencia-se ainda mais a pertinência desta pesquisa.

Silva (2017) defende ainda que esta política é uma forma eficiente para o alcance de melhorias na Gestão Pública. Portanto, conhecer tais dificuldades vislumbra reais possibilidades de estabelecer ações e processos que viabilizem sua implementação, resultando na obtenção de maior comprometimento dos servidores com a instituição, melhores resultados e o aprimoramento da gestão de pessoas nas organizações públicas de forma que se mantenham alinhadas com as políticas e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal previstas no Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006).

Junto a isto, o autor desta pesquisa é também responsável por gerir o planejamento e a execução das atividades voltadas à gestão de desempenho dos TAES de uma IFES. Assim, a relevância deste trabalho também se evidencia pelos subsídios de informações oferecidos diante das dificuldades e problemas concretos encontrados nas atividades desempenhadas diariamente pelo pesquisador. Outrossim, a experiência prática, envolvendo o relacionamento com outras instituições e o conhecimento prévio da temática, contribuirão para seu desenvolvimento.

O trabalho encontra-se estruturado em 5 capítulos. No primeiro deles, foi apresentada sua introdução. No seguinte, será exposta uma revisão da literatura acerca da gestão por competências. O terceiro capítulo reserva-se a apresentar a metodologia do trabalho. Em seguida, são mostradas as discussões e resultados. Por fim, são relatadas as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Buscando nortear este trabalho, serão apresentados dois tópicos principais destinados a fundamentar e delimitar este estudo. O primeiro deles abordará a gestão de pessoas por competências no setor público, para evidenciar o seu processo evolutivo e seus principais atos legais, voltados, sempre que possível, às Instituições Federais de Ensino Superior. Em seguida, num segundo tópico, serão identificados práticas e desafios da gestão por competências mediante a exposição de casos de implementação da GC em IFES.

2.1 Gestão de Pessoas por Competências no Setor Público

Na busca de superar as características tipicamente patrimonialistas que marcaram nosso País desde de sua colonização até o período republicano, o Brasil passou por diversas tentativas de reforma da AP. Dentre estas destacam-se a Reforma Burocrática instituída por Getúlio Vargas baseado no modelo Weberiano, o Estado Desenvolvimentista de Juscelino Kubistchek com seu “Plano de Metas”, o regime autoritário de 1964 mediante a “reforma de 1967” e do “Programa Nacional de Desburocratização” e a Constituição de 1988, que uma década depois receberia a EC 19/1998. (SILVA, 2014; CARDOSO, 2017). Apesar de sua importância, tais fatos históricos, além de outros não citados, não serão detalhados por fugir do escopo deste trabalho.

Introduzido na Constituição Federal de 1988 por meio da EC 19/1998, o princípio da eficiência administrativa busca atender aos anseios da sociedade pela prestação de serviços públicos mais eficientes. A Administração Pública – AP deve, portanto, prover serviços de forma eficiente e eficaz, de forma a tornar-se compatível com as exigências da atual situação socio econômica (SILVA, 2017).

Foi nesse cenário de mudanças, onde a busca pela eficiência e necessidade de modernização dos modelos de gestão dos órgãos públicos ganharam destaque que nasceu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 (ALBUQUERQUE, 2018). O referido Decreto buscou a consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais (BRASIL, 2005). Ou seja, para

acompanhar a necessária transformação do modelo de gestão, o governo federal emitiu o Decreto nº 5.707, em 23 de fevereiro de 2006, instituindo assim a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Federal (BRASIL, 2006).

O referido Decreto instituiu diretrizes para o desenvolvimento da AP e objetivos a serem alcançados pela gestão das instituições. Dentre outros quesitos, cita a gestão por competências, por meio da qual devem ser almejados melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Portanto, trouxe então fundamentação legal para implementação da gestão por competências nas organizações públicas (SILVA, 2014; ALBUQUERQUE, 2018; BRASIL, 2006).

Gestão por competências é conceituada por Fleury e Fleury (2004, p.30) como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. De acordo com Oliveira (2011), os estudos científicos acerca da temática se destacaram a partir da década de 1970.

O mesmo autor afirma ainda que neste período incipiente, os primeiros estudos com foco nas competências coletivas das escolas americanas contrastavam com o foco nas competências individuais das escolas inglesas e francesas nas décadas seguintes. Conforme mencionado por Albuquerque (2018), os principais autores deste período foram os americanos Boyatzis e McClland, os quais defendiam competência como “um estoque de qualificações de conhecimento, habilidades e atitudes que credenciam uma pessoa a exercer determinado trabalho”. Defendendo a outra vertente, os franceses Le Boterf e Zarifian consideraram que “a competência não é associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas no que a pessoa é capaz de produzir ou realizar em determinado trabalho, em um dado contexto”.

Dutra (2014) assinala que a gestão por competência possui natureza abrangente, a qual é capaz de viabilizar a interação das práticas de recursos humanos entre si e com as estratégias organizacionais. Seguindo o mesmo caminho, Fleury e Fleury (2004) indicam que as competências individuais e organizacionais devem estar em harmonia, visto que as políticas de pessoal são elaboradas no contexto dessa integração.

Tratando especificamente da gestão por competências nas IFES, o atual modelo de gestão de pessoal técnico-administrativo nas IFES encontra-se instituído pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Tal dispositivo estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-

Administrativos – PCCTAE e possibilita a integração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI das IFES com o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, instituído pelo Decreto nº 5.707 nas áreas de dimensionamento; capacitação e avaliação de desempenho dos servidores (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006).

Silva (2014) ainda destaca que o PCCTAE caracterizou o desenvolvimento do servidor na carreira sob três aspectos: progressão por capacitação, vinculada à realização de cursos de aperfeiçoamento; o incentivo à qualificação, associado à realização de cursos de educação formal; e a progressão por mérito profissional, vinculada à apresentação de resultado fixado em programa de avaliação de desempenho.

Para regulamentar a Lei nº 11.091/2005, foram emitidos os Decretos nº 5.824 e nº 5825, ambos de 29 de junho de 2006. O primeiro deles estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE. Já o segundo, estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE. (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006a; BRASIL, 2006b).

O Decreto nº 5.707/2006, ao dar embasamento legal aos gestores, tornou a gestão por competências uma alternativa relevante a ser executado no processo de gestão de pessoas das IFES. Num contexto em que a busca por priorizar a o cidadão em vez das disfuncionalidades da burocracia, a GC se consolida como uma ferramenta hábil para o alcance dos objetivos institucionais. Em síntese, espera-se deste modelo de gestão o alcance da eficiência exigida pela sociedade e almejada por qualquer instituição. (CARDOSO, 2017; ALBUQUERQUE, 2018; BRASIL, 2006).

Todavia, para que essa mudança seja alcançada, é necessário romper com modelos tradicionais de gestão e enfrentar desafios. Nesta perspectiva, buscando identificar os desafios enfrentados na implementação da gestão por competências em organizações públicas, Osório (2016) elencou uma série deles conforme outros estudos já realizados. O mesmo é apresentado no quadro 1 a seguir.

QUADRO 1 – Desafios da gestão por competências em organizações públicas

Desafios	Autores	Descrição
Utilização da metodologia	Hondeghem (2002); Silva (2002); Fleury e Fleury (2004); e Pires et al. (2005).	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento das competências individuais com as organizacionais; - Alinhamento de competências e estratégias; - Dificuldades em identificar as competências relevantes; - Dificuldades em mapear as competências existentes; - Dificuldades em medir competências; e - Precariedade das tecnologias disponíveis para gerenciamento das competências.
Cultura Organizacional	Fleury e Fleury (2004); Motta (2004); Pires et al. (2005); Amaral(2006); Matias-Pereira(2007); Murici(2010); e OCDE(2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão; - Necessidade de cultura de inovação para superar os desafios e conduzir a mudança; e - Cultura imediatista do serviço público.
Excesso de burocracia	Hondeghem (2002); Fleury e Fleury (2004); Pires et al. (2005); Amaral(2006); e OCDE(2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Risco da gestão por competências se tornar um fim em si mesma; e - Lacuna entre a elaboração do modelo e a aplicação.
Adaptação da metodologia	Pires et al. (2005); Amaral (2006); Dutra (2007); Camões et al. (2010); e OCDE (2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo tradicional de gestão de pessoas ainda observado; - Características das organizações públicas; - Requisitos para promoção e planos de carreira; e - Regras rígidas para o recrutamento.
Necessidade de um órgão central e marco legal definido	Pires et al. (2005); ONU (2006); Murici(2010); e OCDE(2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Órgão “guardião” para exercer liderança estratégica; - Traçar diretrizes e orientar e acompanhar a execução do processo; - Desenvolver conceitos compartilhados e suporte às organizações; e - Garantir a continuidade das ações.
Despreparo dos servidores	PIRES et al. (2005); OCDE (2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade limitada dos servidores devido às práticas de RH relacionadas, unicamente, à administração e pagamento de pessoal.
Integração do conceito de competências a todos os subsistemas de gestão de pessoas da organização	Brandão e Bahry (2005); Pires et al. (2005); Amaral (2006); Dutra (2007); Fernandes (2007); Fleury (2007); Camões et al. (2010); OCDE (2010); e Capuano (2015).	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação das habilidades e competências no recrutamento; - Avaliação de desempenho por competências; - Sistema de remuneração baseado nas competências, relacionado ao valor que o indivíduo agrega à organização; - Plano de carreiras com requisitos em competências; - Provimento de cargos de confiança considerando as competências requeridas; e - Promoções na carreira relacionadas ao desempenho do servidor e não somente ao tempo deserviço.
Motivação dos servidores	Pires et al. (2005).	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores.
Envolvimento da alta administração	Hondeghem (2002); Fleury e Fleury (2004). Pires et al. (2005); e OCDE (2010);	<ul style="list-style-type: none"> - Alta administração fazer da GC uma prioridade estratégica; - Desconhecimento dos benefícios da GC; e - Ambiguidade entre discurso e prática.
Interesse e participação das partes envolvidas	Hondeghem (2002); Fleury e Fleury (2004); Pires et al. (2005); e OCDE (2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento dos líderes, gestores, servidores e sindicatos; - Quebra do ceticismo em relação à efetividade das ações de GP; - Participação ativa das chefias.

Fonte: Osório (2016).

2.2 Práticas e desafios da gestão por competências nas IFES

Alocar corretamente seus servidores de forma a manter a satisfação aliada ao bom desempenho profissional tem sido um desafio para as IFES, assim como recrutar e manter profissionais em funções estratégicas (BASSAN, 2019). A gestão por competências tem se mostrado uma alternativa viável no enfrentamento deste desafio, uma vez que tem o potencial de unir os objetivos organizacionais à gestão de pessoas. Além disso, permite que barreiras que possam influenciar o desempenho do quadro funcional sejam superadas, melhorando assim os resultados da Instituição (MILANEZ, 2018).

Quanto à realização de concurso público para contratação de novos servidores baseada no mapeamento de competências, Costa et al. (2014) afirmam que a literatura acerca da condução deste processo é ausente. Entretanto relatam um estudo piloto de seleção por competências realizado pela Universidade Federal do Pará – UFPA. Neste concurso, as questões foram elaboradas conforme as competências mapeadas para os respectivos cargos, buscando abordar possíveis situações do futuro ambiente de trabalho dos candidatos. O desempenho dos servidores que ingressaram por esta seleção é acompanhado pela Instituição e, conforme dados preliminares, a Gestão por Competências é uma metodologia promissora na seleção de servidores públicos.

Nesta linha, destaca-se o trabalho de Silva (2016), onde a autora investigou as etapas que envolvem a realização dos concursos públicos para assistentes em administração na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC de fevereiro de 2006 a fevereiro de 2016. Os resultados obtidos indicaram que os concursos públicos daquela IFES não estão adequados à gestão por competências. Todavia pode-se constatar que as equipes responsáveis buscavam recrutar e selecionar os servidores com perfil necessário à Instituição à época. O pesquisador concluiu ainda que não foi realizada a adequação à gestão por competências determinada pelo Decreto n.º 5.707/06 em nenhum dos subprocessos da gestão de pessoas da UFSC. Outrossim, as entrevistas realizadas pela autora não revelaram ações previstas ou já realizadas para a adequação dos concursos públicos para admissão de servidores por competências na UFSC. Os obstáculos citados foram as dificuldades impostas pela descrição do cargo de assistente em administração e pela legislação que regulamenta os concursos públicos. O estudo mostrou também o baixo envolvimento da alta gestão.

Ao que se refere à lotação e movimentação de servidores, Bess (2016) elaborou um instrumento de gestão capaz de auxiliar os gestores nas decisões acerca da movimentação dos servidores técnico-administrativos na UFSC por meio da gestão por competências. A ferramenta foi desenvolvida com o auxílio dos gestores das unidades acadêmicas e

administrativas da UFSC. Para isso, a autora buscou entender a dinâmica da movimentação de pessoal e, em seguida, foi realizado o mapeamento das competências. Por fim, o instrumento foi devidamente validado. Embora desenvolvido no âmbito da UFSC, a autora destaca que a ferramenta pode ser utilizada em outras IFES, desde que executados os devidos ajustes.

Na mesma temática, Menezes (2015) buscou compreender o procedimento de definição da lotação dos servidores recém-empocados no cargo assistente em administração da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG por meio de competências. Foi constatado que o processo de alocação baseado em competências na UFMG obedece ao seguinte rito:

1. O setor a ser contemplado com novo servidor é informado dos cargos e quantitativo de vagas a serem providas. Ao mesmo tempo é solicitado deste setor a indicação detalhada dos cargos e perfis através de formulário específico;

2. Os servidores ingressantes são submetidos à entrevista por psicólogos da instituição. Nelas são abordadas questões pessoais e profissionais, visando conhecer e melhor aproveitar as competências destes servidores;

3. As necessidades indicadas pelos setores são cruzadas com as competências dos servidores em reunião realizada pelo setor competente; e

4. O servidor é então alocado em setor compatível com suas competências.

Ainda acerca da lotação de servidores utilizando a gestão de competências, Galvão (2016) sugere a implementação de um banco de talentos na Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD utilizando este modelo de gestão. Segundo o autor, uma vez implementado, servirá de auxílio em processos de remoção, lotação de novos servidores, ocupação de cargos de chefia, levantamento de necessidade e identificação de formadores de cursos de capacitação. O modelo proposto utilizou-se de uma plataforma de implantação emanada da Gestão de Projetos, em que foram adotados alguns dos conceitos do PMBOK contendo escopo, objetivo, sequência das atividades, cronograma, riscos envolvidos, fatores críticos de sucesso, além da sugestão de um formulário e englobando dados pessoais, funcionais, acadêmicos, experiências profissionais, competências e habilidades. A pesquisa mostrou que a criação do referido Banco de Talentos auxiliará no alinhamento dos interesses dos servidores com os interesses organizacionais. O autor frisa que, mediante devidas adaptações, é possível a utilização deste modelo em outros Órgãos.

Na mesma linha, Souza (2019b), em seu estudo realizado na Universidade Federal de Goiás – UFG, desenvolveu uma metodologia genérica de alocação dos servidores ocupantes do cargo Assistentes em Administração em IFES alinhada à Gestão por Competências. Para elaboração da mesma realizou-se um amplo levantamento teórico que permitiu identificar os

principais aspectos, teorias e leis que envolvem a GC e a alocação de pessoas no Serviço Público. Em seguida, foi realizada uma análise das práticas de alocação de servidores utilizadas em IFES que já adotam a Gestão por Competência. Por fim, foi proposta uma metodologia genérica de suporte à decisão de alocação dos servidores alinhada à GC, dentro das realidades pragmáticas das instituições e objetivando diminuir a distância entre a teoria e a prática.

No que tange à capacitação, Landim (2017) desenvolveu um plano de capacitação baseado em competências para os servidores técnico-administrativos lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas de uma IFES. Seguindo os procedimentos metodológicos estabelecidos, foram entrevistados 24 gestores dessa Pró-Reitoria. As competências foram devidamente identificadas e mapeadas para, após a avaliação realizada, determinar os *gaps* de competências técnicas e comportamentais de cada função. Assim, foi possível o desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências para as 24 funções gerenciais estudadas individualmente. A autora enfatiza que o apoio da alta gestão foi fundamental para o êxito do estudo. Sem este apoio, os obstáculos para a implantação do modelo poderiam ter sido intransponíveis.

Também abordando a capacitação de servidores técnico-administrativos em educação com base na gestão por competências, Cardoso (2017) analisou, a partir da percepção desses profissionais e da alta administração, os programas de capacitação destinados a estes servidores no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – IF Sertão-PE, à luz dos pressupostos da PNDP. O estudo foi baseado em três unidades de análise: caracterização da gestão por competências, avaliação e dificuldades da capacitação por competências. Os resultados demonstraram a impossibilidade de expansão do modelo para os demais subsistemas de gestão de pessoas, visto que esta não foi constituída pelo sistema de GC. Entretanto a oferta das capacitações foi ampliada de modo a contemplar outros grupos. Constatou-se também melhorias da qualidade do atendimento ao público e dos serviços prestados, diminuição de riscos, racionalização dos gastos com as capacitações, realização de parcerias com escolas de governo, normatização das capacitações, entre outros benefícios. Dessa forma, ficou demonstrado que a adesão à gestão por competências, ainda que apenas na capacitação, trouxe alguns benefícios para a instituição pesquisada.

Conforme exposto, a GC mostra-se um importante modelo para gestão de pessoas ao somar ganhos para as IFES atrelados à valorização de seus profissionais. Como visto, pode ser empregada integral ou isoladamente nas variadas áreas das IFES, dentre elas seleção, lotação e capacitação de servidores. Os modelos de implantação da GC podem subsidiar estratégias que mantenham alinhadas as competências individuais aos interesses institucionais, refletindo no

alcance dos objetivos institucionais e respondendo aos anseios da sociedade. Ademais, veremos que sua implantação vem enfrentando dificuldades, como será visto mais adiante.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho. Busca ainda descrever os instrumentos e procedimentos para levantamento de dados desta pesquisa, cuja caracterização quanto ao seu objetivo é exploratória e descritiva; sua natureza é aplicada; e sua abordagem é qualitativa.

As pesquisas exploratórias possibilitam estreitar o vínculo com determinado problema, de tal modo que despertam novas ideias, proporcionando maior compreensão para enfrentá-lo. Já os estudos descritivos pretendem explicar as características de um evento. Outrossim, os estudos exploratórios e descritivos preocupam-se com a atuação prática (GIL, 2008). A sua natureza é aplicada porque visa explorar uma situação específica. Ademais, tem interesse nas consequências práticas do conhecimento ao apresentar subsídios à implementação da gestão por competências. Por utilizar análises e deduções e não fazer uso de dados qualitativos para o desenvolvimento da pesquisa, sua abordagem é caracterizada como qualitativa.

Para a identificação dos dados foi realizado levantamento bibliográfico da produção acadêmica disponibilizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD acerca do assunto Gestão por Competências no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. A escolha por essa base de dados decorre da possibilidade de trabalhar com estudos de caráter mais densos e completos. Isto é, em geral, dissertações e teses são posteriormente publicadas de forma mitigadas em periódicos acadêmicos, o que poderia gerar esforço duplicado e desconexo com o objetivo estabelecido neste artigo. A BDTD disponibiliza integralmente os textos desses trabalhos acadêmicos de mestrados e doutorandos defendidos nas instituições brasileiras de ensino e pesquisa. Ao integrar as publicações das 116 Instituições participantes, a BDTD reúne um acervo composto por mais de 400 mil dissertações e mais de 149 mil teses, contribuindo assim para disseminar informações e garantindo maior visibilidade para a produção científica brasileira. Além disso, a BDTD também proporciona maior transparência e governança do investimento realizado em programas de pós-graduação (BDTD, 2019).

A pesquisa foi realizada no período de 01 a 06 de setembro de 2019 e abrangeu os trabalhos publicados no período de 2015 a 2019. A adoção desse período como critério temporal para seleção das produções justifica-se pela decisão do autor em abarcar as produções dos últimos cinco anos, isto é, as mais atuais acerca do tema. Frisa-se que o Decreto nº 5.707/2006

vigorou até 05 de setembro de 2019, passando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser ditada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dessa forma, espera-se não causar dúvidas em pesquisadores futuros com a inclusão do ano em curso, dada a limitação imposta pela revogação do primeiro Decreto citado. Além disso, entende-se que toda mudança organizacional no setor público presume um tempo entre a publicação do instrumento legal e a efetiva adoção. Ou seja, acredita-se que o horizonte temporal potencializa encontrar estudos que contemplem IFES que primeiro e mais recentemente passaram pelo processo.

Quanto aos procedimentos adotados, inicialmente foi realizada a busca na BDTD pelo termo “Gestão por Competências”, selecionando a opção “todos os campos” para que abrangesse simultaneamente os registros coincidentes nos títulos, assuntos e resumos dos trabalhos disponibilizados. Dado o grande volume de publicações, optou-se por considerar as produções dos últimos 5 anos, conforme já exposto. Assim, utilizando os recursos do Portal, a investigação foi restringida aos trabalhos publicados a partir de 2015 e após procedeu-se às seguintes etapas: 1. Leitura das publicações com vistas a identificar sua abordagem acerca do tema definido; 2. Identificação e classificação dos dados conforme categorias estabelecidas; 3. Tabulação dos dados com as seguintes categorias: autor, instituição, ano de publicação, contexto, objetivos específicos e resultados. Por último, prosseguiu-se à análise dos resultados, os quais estão descritos seguindo o objetivo específico estabelecido de identificar dificuldades enfrentadas pelas IFES na implementação deste modelo de gestão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Mediante adoção dos procedimentos metodológicos descritos, foram encontrados 261 trabalhos. Em análise, constatou-se que apenas 25 deles atendem à abordagem desta pesquisa, que visa analisar as produções acadêmicas que tratam da GC nas IFES. Conforme objetivos definidos, busca-se conhecer as produções acadêmicas mais recentes acerca da temática e identificar as dificuldades enfrentadas pelas IFES na implementação deste modelo de gestão. Os trabalhos selecionados foram lidos e tabulados, dando origem ao Quadro 2.

Quadro 2 – Produções acadêmicas que tratam da Gestão por Competências em IFES

Título / Autor	Contexto	Objetivos Específicos	Resultados
Gestão por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro ALBUQUERQUE, Márcio Oliveira (UFC-2018)	O trabalho explora o real cenário dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia localizados no nordeste brasileiro quanto à gestão de pessoas por competências após a incorporação da gestão por competências pelo Decreto 5.707/2006.	<ul style="list-style-type: none"> a) Averiguar o estado da arte do exercício da gestão de pessoas por competências nos IFETs do Nordeste brasileiro; b) Identificar os fatores facilitadores (FF) e dificultadores (FD) para o exercício da gestão de pessoas por competências em IFET(s) do Nordeste brasileiro; c) Propor diretrizes a partir da visão e experiência dos dirigentes superiores de pessoas dos IFET(s) do Nordeste brasileiro, que possam auxiliar na construção de estratégias destinadas ao bom exercício da gestão de pessoas por competências nessas instituições. 	O estudo mostrou que há similaridade entre as Instituições quanto à implantação da gestão por competências. Alguns dos fatores dificultadores apontados foram a estrutura burocrática e o contexto cultural das Instituições, a ausência de ações mais efetivas dos Ministérios da Educação (MEC) e do Planejamento (MP), inexistência de troca de experiências entre Instituições e o despreparo de equipes de trabalho para conduzir o processo de implantação. Quanto aos fatores facilitadores percebeu-se que os dirigentes tiveram dificuldade em apontá-los em quantidade razoável. A identificação destes fatores foi capaz de indicar diretrizes para a elaboração de um guia destinado ao favorecimento da gestão de pessoas por competências.
Plano de desenvolvimento institucional e gestão por competências: percepções de seus desafios por gestores de instituições federais de ensino ARANHA, João Gilberto Torres (UFF-2015)	A pesquisa busca compreender a relação entre a Gestão por Competências e o Plano de Desenvolvimento Institucional em Instituições Federais de Ensino, a partir das percepções de seus gestores, visando colaborar para a melhoria da Gestão Estratégica de Pessoas das organizações. As Instituições em questão são: Universidade Federal Fluminense (UFF), Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e Colégio Pedro II (CP2).	<ul style="list-style-type: none"> a) Apresentar histórico da gestão de pessoas nas instituições federais, desde o modelo burocrático até o seu reconhecimento como elemento estratégico para a consecução dos objetivos governamentais. b) Descrever as principais características da Gestão por Competências e suas vantagens para o gerenciamento organizacional. c) Analisar, por meio de referencial teórico, o papel da Gestão por Competências para a Gestão Estratégica de Pessoas das organizações. d) Explicar o que é o Plano de Desenvolvimento Institucional, suas principais características e papel para a Gestão Estratégica das organizações públicas federais. e) Proceder a um levantamento de percepções de gestores de três instituições federais de ensino – Universidade Federal Fluminense (UFF), Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e Colégio Pedro II (CP2), no que tange à relação entre Plano de Desenvolvimento Institucional e Gestão por Competências. f) Descobrir quais são os maiores desafios para a implantação da Gestão por Competências nas instituições objeto desta pesquisa. 	Os resultados deste estudo demonstram que existem ligações entre gestão por competências e planejamento, como, por exemplo, na necessidade do desenvolvimento de competências para o alcance dos objetivos organizacionais. Porém, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que melhorias nos aspectos financeiros, políticos, culturais, integrativos e de desenvolvimento das organizações e dos servidores possam ser visíveis e geradores de efetividade junto à sociedade.
O processo de implementação da gestão por competências na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM): análises e diretrizes BASSAN, Filipi Venturini (UFSM-2019)	O estudo objetivou analisar a construção de processos para a implementação da gestão por competências (GC) na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	<ul style="list-style-type: none"> a) Conhecer os processos já definidos pela PROGEP/UFSM a respeito da implementação da gestão por competências, identificando os desafios inerentes à temática; b) Identificar o quanto a gestão por competências está disseminada entre os Diretores de Unidades de Ensino (Unidades Universitárias e Unidades de Educação Básica, Técnica e Tecnológica) da UFSM; c) Propor diretrizes para o êxito na implementação da gestão por competências na UFSM. 	Os principais resultados mostram que a UFSM definiu e está realizando, até o momento, três principais etapas para a implementação da GC: a sensibilização, a identificação das competências organizacionais e o mapeamento das competências individuais. Foram ainda identificadas os desafios e as dificuldades a serem enfrentados pela comissão constituída para implantação da GC. Por fim, foram propostas diretrizes para que a GC seja implementada da melhor maneira possível na UFSM.

Título / Autor	Contexto	Objetivos Específicos	Resultados
O desenvolvimento de competências gerenciais: o olhar do gestor de unidades acadêmicas BENITES, Patrícia Zimmermann de Farias (UFSC-2018)	O trabalho busca relacionar as competências gerenciais requeridas aos Diretores de Unidades Acadêmicas da UFSC	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificar quais competências gerenciais são requeridas para o exercício da função de Diretor de Unidades Acadêmicas na UFSC, na visão destes gestores; b) Conhecer a Política Institucional de Formação de Gestores; c) Apresentar um olhar sobre as diretrizes da Política Pública de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas; d) Propor ações para o fortalecimento da Política Institucional de Formação de Gestores. 	Baseando-se na experiência prática dos gestores, concluiu-se que as competências requeridas primordiais para o exercício da função de Diretor de Unidades Acadêmicas são: a habilidade de lidar com pessoas, a liderança e a capacidade de mediar conflitos. Sugere-se ainda aos gestores o compartilhamento de conhecimentos e experiências e a busca de soluções conjuntas para problemas em comum, assim como ações visando ao fortalecimento da Política Institucional de Formação de Gestores.
Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior: uma proposta de suporte à decisão BESS, Maiara Raiser Sühnel (UFSC-2016)	O trabalho realiza uma verificação da movimentação por meio da gestão por competências servidores técnico-administrativos em educação nas unidades acadêmicas e administrativas da UFSC	<ul style="list-style-type: none"> a) Conhecer como se dão os processos de alocação e remoção de STAES na UFSC atualmente; b) Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos servidores do cargo de assistente em administração; c) Propor um instrumento de gestão capaz de auxiliar nas decisões concernentes à movimentação de STAES na UFSC; d) Sistematizar ações que possibilitem a implantação do modelo do estudo nas diversas unidades acadêmicas e administrativas da Universidade. 	O trabalho permitiu conhecer como acontecem atualmente as movimentações de pessoal na UFSC. Realizou-se ainda o mapeamento das competências de duas unidades da instituição bem como, por meio dos fundamentos da MCDA-C, a criação de um instrumento de apoio à decisão para movimentação de STAES para estas unidades. Através do estudo proposto, mostrou-se como movimentar por meio da gestão por competências STAES na UFSC, respondendo assim à pergunta de pesquisa.
Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências: o caso do IF Sertão - PE. CARDOSO, Silvy Priscilla de Queiroz Cerqueira (UFBA-2017)	É realizada uma análise acerca da condução dos programas de capacitação dos TAE do IF Sertão, na perspectiva dos pressupostos da PNDP	<ul style="list-style-type: none"> a) caracterizar a forma de condução das capacitações destinadas aos técnicos administrativos do IF Sertão; b) avaliar os programas de capacitação para os técnicos administrativos executados no IF Sertão, de 2011 a 2016, com base na visão dos gestores e dos técnicos administrativos; c) comparar as visões dos gestores e dos técnicos administrativos, no tocante às capacitações ofertadas; d) identificar as dificuldades percebidas pelo IF Sertão-PE, no processo de implantação da gestão da capacitação por competências dos técnicos administrativos. 	Foi detectado que a gestão de pessoas não foi constituída pelo sistema de gestão por competências, por diversos fatores intervenientes, os quais impossibilitaram a expansão do modelo para os demais subsistemas de gestão de pessoas. Os resultados também revelaram a necessidade de aperfeiçoar o planejamento e a execução das capacitações. Também foi possível perceber que o modelo adotado pela instituição ampliou a oferta das capacitações, refletindo em melhoria da qualidade do atendimento ao público e dos serviços prestados, diminuição de riscos, racionalização dos gastos com as capacitações, realização de parcerias com escolas de governo, normatização das capacitações, entre outros benefícios, sinalizando que a adesão à gestão por competências, ainda que apenas na capacitação, trará alguns benefícios para a instituição pesquisada.

Título / Autor	Contexto	Objetivos Específicos	Resultados
<p>Gestão por competências: diretrizes para o processo de contratação e acompanhamento do serviço terceirizado de segurança da Universidade Federal de Santa Catarina ESPÍNDOLA, Teles (UFSC-2017)</p>	<p>O trabalho analisa a política de contratação e acompanhamento do serviço terceirizado de segurança na Universidade Federal de Santa Catarina, buscando obter subsídios para a definição de diretrizes que possibilitem o aprimoramento do processo de contratação</p>	<p>a) Identificar os requisitos efetivamente adotados pela Universidade Federal de Santa Catarina quanto à política de contratação e fiscalização dos serviços terceirizados de segurança; b) Mapear as competências requeridas para os profissionais de segurança terceirizados que atuam na Universidade Federal de Santa Catarina, na percepção dos gestores da SSI/UFSC; e c) Verificar o grau de importância das competências mapeadas a partir da visão dos gestores da SSI/UFSC e vigilantes terceirizados.</p>	<p>Constatou-se que a contratação segue principalmente o que rege a Lei 8.666/93, entretanto, as contratações são mais voltadas para a qualificação técnica da empresa contratada, e não do profissional vigilante. Evidenciou-se ainda a necessidade de maior profissionalização e especialização dos profissionais de segurança, visto a atuação em um ambiente complexo, como é o caso da Universidade.</p>
<p>Mapeamento das competências necessárias ao gestor de contratos de serviços terceirizados na administração pública: o caso CEFET/RJ ESTEVEES, Thiago Marques (UFF-2016)</p>	<p>Por meio de um estudo de caso realizado no CEFET/RJ, o trabalho buscou definir as competências adequadas para o gestor de contratos de serviços terceirizados, visando melhorar a gestão, fiscalização e o cumprimento das cláusulas contratuais.</p>	<p>a) Efetuar um levantamento bibliográfico com o objetivo de buscar na literatura, conceitos como, A Evolução da Administração Pública e a utilização da terceirização, Gestão de contratos, Gestão de Competências e outros pontos relacionados ao tema do estudo. b) Rever a legislação referente aos contratos administrativos de serviços terceirizados na administração pública. c) Descrever de forma atualizada a função de gestão de contratos, levando em consideração a legislação pertinente e modelos de boas práticas de gestão. d) Mapear e definir as competências técnicas e comportamentais para a função de gestores de contrato para a obtenção de melhoria na fiscalização com o objetivo de promover a correta execução do contrato. e) Identificar através dos gestores, as dificuldades enfrentadas na gestão de contratos para que seja possível sugerir melhorias através do desenvolvimento das competências do gestor. f) Propor práticas voltadas à gestão por competências para auxiliar a atuação dos gestores de contrato, motivando a utilização de ferramentas que sejam úteis para a avaliação da qualidade dos serviços prestados para a administração pública.</p>	<p>Como resultado este trabalho apresenta o perfil requerido para os gestores de contrato na Instituição. Por meio deste a instituição pode realizar o levantamento das competências disponíveis entre os gestores de contrato para que seja possível executar o cruzamento de informações entre a demanda e a oferta e identificar possíveis diferenças, chamados de “gaps de conhecimento”.</p>

Título / Autor	Contexto	Objetivos Específicos	Resultados
<p>Gestão por Competências no setor público: Identificação de competências individuais na pró-reitoria de gestão de pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora FERREIRA, Jander Ângelo Diogo (UFV-2018)</p>	<p>O trabalho propõe-se a descrever as competências individuais para as atribuições desenvolvidas pelos Assistentes em Administração na Coordenação de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAP/PROGEPE/UFJF), a partir da visão dos próprios servidores e dirigentes do órgão.</p>	<p>a) Verificar as atribuições do Assistente em Administração, a procura de competências indispensáveis à CAP/PROGEPE; b) Averiguar quais são as atividades realizadas pelos Assistentes em Administração e a dinâmica de trabalho no setor; c) Identificar as competências fundamentais para que os objetivos institucionais da UFJF e da CAP/PROGEPE sejam alcançados; d) Apresentar as competências individuais necessárias para os ocupantes do cargo de Assistente em Administração na Coordenação.</p>	<p>O trabalho levantou e descreveu dez competências individuais comuns às atribuições da Coordenação estudada, além de competências necessárias para o futuro próximo. Verificou-se ainda as condições do ambiente de trabalho no setor e fatores motivacionais que podem interferir na criação, desenvolvimento e mobilização das competências pelos servidores.</p>
<p>Avaliação de desempenho dos técnico-administrativos: uma análise comparativa entre os modelos adotados por duas instituições federais de ensino FREIRE, Denice de Amorim Cavalcanti (UFRN-2016)</p>	<p>A pesquisa buscou promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para as políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, devendo ainda seu resultado contar para progressão por mérito.</p>	<p>a) Definir e mensurar o grau de contribuição de cada servidor na Instituição; b) Detectar talentos e potencialidades, oferecendo oportunidades para o servidor; c) Subsidiar as ações de capacitação e desenvolvimento e acompanhamento funcional; d) Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos ou para assegurar o aperfeiçoamento; e) Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira; f) Possibilitar ao servidor a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação; g) Identificar aspectos de natureza interpessoais, organizacionais, ambientais, dentre outros, que facilitam e dificultam o desempenho do trabalhador e as condições de trabalho; g) Promover a reflexão do servidor quanto a sua responsabilidade nos resultados do planejamento do ambiente organizacional no qual desempenham suas atividades; h) Propiciar condições para a melhoria dos processos de trabalho.</p>	<p>Observou-se que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte utiliza a avaliação por competência e que o modelo utilizado pelo Instituto Federal do Sertão Pernambucano não consegue dar subsídios para uma real análise do desempenho do servidor. Tanto os TAEs quanto as Chefias do Instituto Federal destacaram na pesquisa que a avaliação de desempenho é muito subjetiva; que existe a necessidade de adotar um novo modelo de avaliação onde a mesma seja realizada pela chefia, pela equipe de trabalho e pelo próprio servidor. Ao final foi elaborada uma nova proposição da avaliação de desempenho para o Instituto Federal.</p>

Título / Autor	Contexto	Objetivos Específicos	Resultados
Proposição de implantação de um banco de talentos na UFGD à luz da gestão por competência GALVÃO, Fernando Cezar Lisik (UFGD-2016)	O trabalho propõe um projeto para implantação de um Banco de Talentos na UFGD que possa tornar gestão de pessoas mais efetiva e compatibilizar os interesses dos servidores com as necessidades do serviço público na UFGD.	<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar um levantamento teórico e identificar os principais aspectos dos conceitos que envolvem o estudo; b) Fazer uma busca das práticas de Banco de Talentos utilizadas entre as Instituições Federais de Ensino do Brasil bem como outros órgãos. c) Efetuar um diagnóstico na UFGD que permita vislumbrar as principais necessidades de alterações de procedimentos administrativos voltados ao servidor; d) Consolidar uma sequência de etapas, estabelecer os objetivos, fatores críticos que permitam a implantação deste projeto na universidade. 	O estudo permitiu a realização de um diagnóstico na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFGD, onde percebeu-se falhas e problemas principalmente no âmbito de rotinas administrativas para as quais foram propostas possíveis soluções e implementações nos cinco processos utilizando-se do Banco de Talentos. Constatou-se ainda que, caso implantado, o Banco de Talentos apresenta-se como uma ferramenta pertinente e necessária porquanto virá ao encontro dos anseios dos servidores e da universidade no desenvolvimento de todos os interessados no processo.
Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos LANDFELDT, Isabela Machado Papalardo (UFG-2016)	O trabalho identifica e descreve aspectos que influenciam políticas de Gestão por Competências em Universidades Federais e como ocorre aprendizagem nas organizações a partir do desenvolvimento e implantação destas políticas.	<ul style="list-style-type: none"> a) Descrever como ocorreu o processo de definição e implantação do modelo de gestão por competências; b) Descrever as características do(s) modelo(s) adotado(s); c) Identificar aspectos que facilitaram e dificultaram o processo de implantação; d) Identificar o que o processo gerou em termos de aprendizagem na organização; e) Identificar semelhanças e diferenças do modelo adotado e sua implantação nas diferentes organizações. 	Foi identificado que dentre as sete universidades analisadas, nenhuma delas possui o modelo de gestão por competências consolidado, havendo universidades em etapa de desenvolvimento e outras com processos avançados. As principais áreas que são atingidas pela gestão por competências nas universidades são a avaliação de desempenho e capacitação. Além de relacionar os campos de estudos de competências, aprendizagem e institucionalização, esta pesquisa contribui para as organizações entenderem melhor as demandas do Decreto 5.707/2006 bem como para servir de fonte de ferramentas para uma melhor gestão dos servidores.
Gestão por competência em uma instituição de ensino superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências. LANDIM, Denise Vasconcelos (UFC-2017)	O estudo buscou desenvolver um método de gestão por competência visando à otimização do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior.	<ul style="list-style-type: none"> a) Analisar os modelos de gestão por competência existentes e sua implantação no setor público brasileiro; b) Mapear as competências técnicas e comportamentais dos servidores técnico-administrativos de uma unidade organizacional de uma IFES; c) Desenvolver um plano de capacitação baseado em competências para uma unidade organizacional de uma IFES. 	O estudo proporcionou um avanço no caminho a ser percorrido de implantação da gestão por competências nas IFES. Foi desenvolvido um plano de capacitação baseado em competências para as 24 funções gerenciais estudadas. As competências foram identificadas e mapeadas, e após avaliação realizada, foram determinados os gaps de competências técnicas e comportamentais de cada uma dessas funções.
O sistema de TD&E baseado na gestão por competências: o caso de uma universidade federal MENDES, Cristiane Aline Soares (UFV-2018)	É analisado o desenvolvimento do sistema de TD&E em uma Universidade Federal que se baseia na gestão por competências	<ul style="list-style-type: none"> a) Analisar a implementação da gestão por competências na referida Universidade; b) Analisar nesta o processo de avaliação de necessidades de TD&E; c) Analisar como ocorre o planejamento e execução das ações de TD&E; d) Analisar como são feitas as avaliações das ações de TD&E executadas. 	Constatou-se que a IFES estudada busca a integração da gestão por competências com seu planejamento estratégico, entretanto, diversas dificuldades foram relatadas, tanto relativas ao apoio do gestor estratégico, quanto ao uso dos documentos oficiais.

Título / Autor	Contexto	Objetivos Específicos	Resultados
Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação MENDES, Mônica Scóz (UFSC-2017)	O trabalho analisa como desenvolver as competências requeridas aos gestores de nível intermediário da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificar as competências organizacionais da PRODEGESP/UFSC; b) Definir as competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODEGESP/UFSC; c) Mapear as competências gerenciais existentes nos gestores de nível intermediário da PRODEGESP/UFSC; d) Verificar o grau em que cada competência gerencial é requerida e em que grau se apresenta; e) Propor ações de capacitação para o desenvolvimento das competências requeridas aos gestores de nível intermediário da PRODEGESP/UFSC. 	A pesquisa evidenciou que as principais competências requeridas aos gestores são “saber lidar com pessoas” e “saber gestar a equipe integralmente”. Constatou-se que as mesmas já são por eles apresentadas em suas atuações, apresentando um pequeno gap (lacuna) quando seus graus são avaliados. A partir das lacunas identificadas foram levantadas as sete competências mais relevantes, para as quais foram propostas ações de capacitação aos diretores de departamento da PRODEGESP com base nos Planos Anuais de Capacitação (PAC) da UFSC e de outras instituições de ensino.
Gestão por competências: estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino MENEZES, Filipe Amaral Rocha de (FJP-2015)	A pesquisa descreve o processo de alocação de servidores aprovados em concurso público, por meio de Competências, no cargo de Assistente em Administração, na admissão desses novos servidores para uma universidade pública federal.	<ul style="list-style-type: none"> a) Descrever as dinâmicas das demandas de profissionais e como seus perfis são elaborados visando a seleção e o recrutamento de pessoas por meio dos concursos públicos na universidade; b) Observar a adequação dos indivíduos dos cargos de Assistente em Administração e Auxiliar em Administração na sua atuação em atividades típicas da universidade ligadas diretamente à gestão do ensino de graduação e outras atividades correlatas; c) Analisar os elementos da Gestão por Competências adequados às necessidades de recrutamento, seleção e alocação de pessoas por meio de concursos públicos, atendendo às exigências gerenciais e legais. 	O resultado dessa análise possibilitou a compreensão de como alocação por meio das competências se desenvolve e quais conhecimentos, habilidades e atitudes que esses profissionais necessitam para o desempenho competente de suas atribuições, além de contribuir para o entendimento dos problemas acerca do seu recrutamento, seleção e adaptação. Concluiu-se que a gestão por competências ainda precisa de maior difusão de sua metodologia, dadas as dificuldades com seus conceitos entre os entrevistados. Todavia, essa metodologia, da forma como foi utilizada no processo de admissão, favoreceu a adaptação dos novos servidores à organização.
A implantação da gestão por competência no âmbito do IFB MILANEZ, Rita Luciene da Silva (UnB-2018)	O trabalho propõe-se a mostrar a importância de um levantamento eficaz da necessidade de treinamento e capacitação voltados ao desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento de metas institucionais, analisando os indicadores utilizados e sua eficácia. Objetivou-se ainda propor uma metodologia para implantação da gestão por competência no âmbito do IFB à luz do Decreto 5.707/2006.	<ul style="list-style-type: none"> a) Demonstrar a importância de um eficaz levantamento de necessidades de treinamento e capacitação para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho dos servidores e, consequentemente, o atingimento de metas institucionais. b) Realizar um levantamento nos institutos federais sobre a forma de mapeamento das necessidades de treinamento, capacitação e desenvolvimento. c) Pontuar a importância da avaliação de desempenho para mapear quais habilidades e competências devem ser desenvolvidas nos servidores do IFB para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, respeitando as atribuições de cada cargo. d) Mapear se os indicadores dos cursos e dos treinamentos oferecidos possuem uma clara identificação de foco ou componentes, considerando as competências da aprendizagem. e) Sugerir metodologia para implantação da gestão por competência no âmbito do IFB. 	O trabalho identificou que as metas mais amplas e genéricas são priorizadas quando realizado o levantamento das necessidades de treinamento e capacitação, sendo geralmente realizado pela oferta de cursos em pacotes. Concluiu-se também que a avaliação de desempenho nem sempre está conjugada com o treinamento/desenvolvimento ou com a gestão por competência. Outro resultado encontrado mostrou que no âmbito do Instituto Federal de Brasília o desempenho individual é utilizado como indicador para o mapeamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento das competências individuais voltadas ao atingimento das metas institucionais.

Título / Autor	Contexto	Objetivos Específicos	Resultados
Competências individuais dos Assistentes em Administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais PEREIRA, Grazielle Cristine (UFV-2016)	O trabalho buscou identificar, na percepção dos gestores e dos servidores, as competências individuais dos Assistentes em Administração da EE/UFMG necessárias para o desempenho adequado de suas funções.	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificar os objetivos institucionais da UFMG e da EE/UFMG e as competências individuais relevantes para sua consecução; b) Analisar a descrição do cargo Assistente em Administração em busca de competências necessárias ao cargo; c) Levantar as atividades desempenhadas pelos Assistentes em Administração; d) Descrever as competências individuais dos Assistentes em Administração. 	O estudo permitiu a elaboração da matriz de competências comuns para as diversas funções assumidas pelos Assistentes em Administração da UFMG. Também contribuiu para a maior compreensão das condições de trabalho e das dificuldades enfrentadas na execução das tarefas. Foram identificadas as seguintes competências comuns para as diversas funções assumidas pelos Assistentes em Administração na Unidade estudada: comunicação; atendimento ao público; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; visão sistêmica; organização e método de trabalho; capacidade de solução de problemas; responsabilidade e ética no trabalho; compromisso com trabalho e com os resultados.
Análise da capacitação dos ordenadores de despesas de uma instituição federal de ensino com base na gestão por competências RAMIRES, Vânia Ramos (UFGD-2019)	Realizou-se uma análise do processo de capacitação do gestor público investido na função de ordenador de despesas nos campi do IFMS com base na gestão por competências.	<ul style="list-style-type: none"> a) Descrever as principais responsabilidades impostas pela legislação ao ordenador de despesa. b) Verificar quais competências são demandadas para ocupar a função de ordenador de despesas; c) Descrever o perfil profissional dos gestores que foram investidos na função de ordenador de despesas no IFMS desde 2010; d) Identificar o que tem sido realizado em termos de capacitação para ordenadores de despesas em outros IFs brasileiros. e) Sugerir um plano de ação para auxiliar no processo de aperfeiçoamento dos ordenadores de despesas. 	Foram relacionadas as competências gerenciais inerentes a função de ordenador de despesas dos campi do IFMS, buscando facilitar o processo de capacitação dos servidores ocupantes da função, adequando a escolha dos temas das capacitações e treinamentos às demandas da instituição. O estudo ressaltou a importância da capacitação dos gestores públicos, além de sugerir parcerias com outras instituições federais a fim de garantir uma melhor qualificação dos servidores, especialmente dos ocupantes de cargo de gestão.
Mapeamento das competências gerenciais dos servidores técnico-administrativos do sistema de bibliotecas da universidade federal da Paraíba SANTOS, Joás Jerônimo dos (UFPB-2017)	O trabalho se propõe a realizar um mapeamento das competências gerenciais dos servidores Técnico-Administrativos do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba.	<ul style="list-style-type: none"> a) Caracterizar a Política de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba; b) Analisar os marcos legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal e na Universidade Federal da Paraíba; c) Identificar as competências gerenciais dos servidores Técnico-Administrativos do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba; d) Propor sugestões de medidas para o fortalecimento da Gestão por Competências no âmbito do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba. 	Os resultados possibilitaram expandir a apreensão a respeito das competências gerenciais dos gestores do Sistema de Biblioteca da Universidade Federal da Paraíba, identificando 19 competências gerenciais categorizadas em quatro dimensões: Competências Gerenciais Funcionais, Competências Gerenciais Políticas, Competências Gerenciais Comportamentais e Competências Gerenciais Cognitivas. Também foram determinados níveis de domínio e de encorajamento das competências, segundo a percepção dos gestores.
Recrutamento e seleção por competências: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC SILVA, Ana Corina Faustino da (UFSC-2016)	O estudo analisou a realidade da adequação dos concursos públicos para a admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).	<ul style="list-style-type: none"> a) Examinar como acontecem os concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) na UFSC; b) Investigar a percepção dos Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da UFSC, entre os anos de 2006 a 2016, quanto aos concursos públicos para admissão de STAEs, em busca de facilidades, dificuldades e obstáculos da adequação à GPC; c) Analisar ações previstas e/ou já realizadas para a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC; d) Propor alternativas de ação que visem a apoiar a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC. 	Os resultados da pesquisa concluem que, decorrida uma década da publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a adequação à gestão por competências determinada pelo Decreto n.º 5.707/06 não foi realizada em nenhum dos subprocessos da gestão de pessoas da UFSC. O estudo permitiu que se traçasse um panorama da realidade da captação dos STAEs da Instituição.

Título / Autor	Contexto	Objetivos Específicos	Resultados
<p>O quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo da Universidade Federal de Santa Catarina SOUZA, Stefani de (UFSC-2017)</p>	<p>Busca compreender a forma que se caracteriza o quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC.</p>	<p>a) Identificar os parâmetros e procedimentos adotados por setores administrativos e acadêmicos da UFSC quando da solicitação de secretários-executivos; b) Apontar quais os critérios de alocação de secretários-executivos empregados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC; c) Compreender quais as competências essenciais da UFSC, na visão dos gestores; d) Conhecer quais atividades podem ser desempenhadas por secretários-executivos no âmbito da gestão da UFSC; e) Propor ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC, com base nas atribuições e competências desse profissional e nas competências essenciais da Instituição.</p>	<p>A pesquisa indicou que é essencial a adoção do modelo de gestão de pessoas por competências na UFSC. Porém, a Instituição ainda não implantou esse modelo em nenhum de seus subprocessos de gestão de pessoas. A investigação apontou a necessidade de aumento do quantitativo de cargos de secretário-executivo, uma vez que, pelos resultados, cada unidade chave da instituição deveria contar com pelo menos um profissional deste cargo.</p>
<p>Alocação de pessoas por competência em instituições federais de ensino superior: estudo na Universidade Federal de Goiás SOUZA, Vanessa Rocha de (UFG-2019)</p>	<p>O estudo buscou desenvolver uma metodologia genérica de alocação dos servidores ocupantes do cargo Assistentes em Administração em Instituições Federais de Ensino Superior que esteja alinhada à Gestão por Competências. É realizado também um diagnóstico na UFG a fim de identificar as principais necessidades de alterações nos procedimentos administrativos de alocação voltados ao servidor.</p>	<p>a) Reconhecer as práticas de alocação de servidores, utilizadas em Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, que já adotam a Gestão por Competência; b) Efetuar um diagnóstico na UFG que permita identificar as principais necessidades de adequações nos procedimentos administrativos de alocação voltados ao servidor.</p>	<p>Foi apresentada uma metodologia genérica de alocação dos servidores Assistente em Administração para IFES alinhada com a Gestão por Competências e efetuado um diagnóstico na UFG que permita identificar as principais necessidades de alterações nos procedimentos administrativos de alocação voltados ao servidor.</p>

Título / Autor	Contexto	Objetivos Específicos	Resultados
Gestão por competências como base para o planejamento da força de trabalho em uma instituição pública de ensino superior TOCANTINS, Jorgehanny Barroso (UNESP-2018)	A pesquisa busca propor melhorias ao processo de planejamento da força de trabalho desses servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo assistente em administração no IFRR por meio do Mapeamento de Competências.	<ul style="list-style-type: none"> a) Mapear as competências necessárias para atuação dos servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração. b) Identificar lacunas de competência junto aos servidores pesquisados. c) Elaborar propostas de aprimoramento em relação ao dimensionamento e distribuição desses servidores nos setores do IFRR. 	Foram identificadas as lacunas de competência que poderão servir de base para um planejamento de capacitação e desenvolvimento dos servidores pesquisados; foram indicadas ainda algumas possibilidades de realocações desses servidores; e foi constatado que o dimensionamento atual atende às demandas de trabalho na Reitoria do IFRR.
Desenvolvimento de competências gerenciais nas universidades federais TOSTA, Humberto Tonani (UFSC-2017)	O trabalho se propõe a analisar a maneira como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais nas Universidades Federais de Santa Catarina.	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificar a maneira como as competências, tanto individuais como organizacionais, são trabalhadas na gestão de pessoas das Universidades Federais pesquisadas; b) Verificar como ocorre a aprendizagem gerencial; c) Apontar barreiras e limitações para o desenvolvimento de competências gerenciais nas realidades estudadas; d) Construir um framework conceitual para o desenvolvimento de competências gerenciais em Universidades Federais; e) Propor a sistematização de um programa desenvolvimento de competências gerenciais em universidades federais. 	A pesquisa mostrou que desde a promulgação do decreto nº5.707/2006 a apropriação das competências nos processos de gestão de pessoas nas instituições estudadas se encontra em fase inicial ou pouco com pouco avanço, ainda que nas ações de capacitação. Pode constatar ainda que não há desenvolvimento de competências gerenciais promovido intencionalmente pelas instituições, mas ele ocorre por iniciativas dos próprios indivíduos que transpassam as barreiras institucionais e conseguem alcançar êxito em sua formação gerencial.

Fonte: Elaborada pelo autor

As produções apresentadas no Quadro 2 foram analisadas à luz dos objetivos propostos e do referencial teórico apresentado. Desta forma, serão discutidos neste tópico as dificuldades encontradas na implementação deste modelo de gestão. A discussão visa expor os desafios enfrentados pelas IFES com o intuito de subsidiar Instituições que optarem por aderir a gestão por competências.

Ao que tange aos desafios enfrentados na implementação das GC, especificamente nas IFES, os trabalhos relacionados no Quadro 2 foram analisados e os resultados estão compilados no Quadro 3, onde são exibidas também referências encontradas no Quadro 1. A associação busca identificar, dentre os resultados, os desafios que corroboram ou não com os apontados por Osório (2016).

QUADRO 3 – Desafios enfrentados na implementação da GC nas IFES

Autores	Dificuldades	Desafios referidos por Osório (2016)	Descrição
Landfeldt (2016); Bess (2019); e Aranha (2015).	Carência de pessoal qualificado para conduzir o processo de implementação da GC.	Despreparo dos servidores PIRES et al. (2005); OCDE (2010).	- Capacidade limitada dos servidores devido às práticas de RH relacionadas, unicamente, à administração e pagamento de pessoal.
Landfeldt (2016); e Albuquerque (2018).	Falta de orientação por parte do governo federal.	Necessidade de um órgão central e marco legal definido Pires et al. (2005); ONU (2006); Murici (2010); OCDE(2010).	- Traçar diretrizes e orientar e acompanhar a execução do processo.
Landfeldt (2016); e Bess (2019).	Falta de recursos e burocracia em processos institucionais.	Utilização da metodologia Hondegheem (2002); Silva (2002); Fleury e Fleury (2004); Pires et al. (2005).	- Precariedade das tecnologias disponíveis para gerenciamento das competências.
Landfeldt (2016); Silva (2016); Bess (2019); e Albuquerque (2018).	Baixo envolvimento da alta administração	Envolvimento da alta administração Hondegheem (2002); Fleury e Fleury (2004). Pires et al. (2005); OCDE (2010);	- Alta administração fazer da GC uma prioridade estratégica; - Desconhecimento dos benefícios da GC; - Ambiguidade entre discurso e prática.
Silva (2016); Menezes (2015); Albuquerque (2018); e Cardoso (2017).	Desconhecimento ou incompreensão do tema.	Despreparo dos servidores PIRES et al. (2005); OCDE (2010).	- Capacidade limitada dos servidores devido às práticas de RH relacionadas, unicamente, à administração e pagamento de pessoal.

Autores	Dificuldades	Desafios referidos por Osório (2016)	Descrição
Mendes (2018).	Dificuldades práticas em relação ao uso de documentos oficiais no mapeamento de competências.	Utilização da metodologia Hondegem (2002); Silva (2002); Fleury e Fleury (2004); Pires et al. (2005).	- Dificuldades em mapear as competências existentes.
Bess (2019); e Cardoso (2017).	Sensibilização de toda a Instituição.	Motivação dos servidores Pires et al. (2005).	- Construção de mecanismos efetivos de motivados servidores.
Bess (2019); Landfeldt (2016); e Albuquerque (2018).	Resistência dos servidores.	Interesse e participação das partes envolvidas Hondegem (2002); Fleury e Fleury (2004); Pires et al. (2005); OCDE (2010).	- Envolvimento dos líderes, gestores, servidores e sindicatos.
Albuquerque (2018); Aranha (2015); e Cardoso (2017).	Contexto cultural de sua Instituição	Cultura Organizacional Fleury e Fleury (2004); Motta (2004); Pires et al. (2005); Amaral (2006); Matias-Pereira(2007); Murici(2010); OCDE(2010).	- Criação de um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão; - Necessidade de cultura de inovação para superar os desafios e conduzir a mudança;

Fonte: Elaborado pelo autor

Em análise ao Quadro 3 percebe-se que as dificuldades mais referenciadas são “baixo envolvimento da alta administração” e “desconhecimento ou incompreensão do tema”, com 4 citações cada. Seguida por “Carência de pessoal qualificado para conduzir o processo de implementação da GC”, mencionado por 3 pesquisadores. Pode-se perceber também que as dificuldades podem apresentar-se em âmbito interno ou externo às Instituições.

Acerca do primeiro desafio citado, Albuquerque (2018) relatou que há dificuldades de envolvimento com a alta administração. Landfeldt (2016) identificou que os gestores das Instituições analisadas priorizam outras atividades, não demonstrando interesse e não entendendo a importância da política. O mesmo foi relatado por Silva (2016). Enquanto Bess (2019) apurou que há apoio da Reitoria, estando a GC, inclusive, presente nos documentos estratégicos da Instituição. Entretanto os gestores das unidades acadêmicas analisadas, que

também compõem a alta gestão, não dão a devida importância à nova política, não se interessam e mantêm-se focados em outras atividades.

Quanto à dificuldade relacionada ao desconhecimento ou incompreensão do tema, Albuquerque (2018) percebeu que os conceitos apresentados foram incompletos ao serem confrontados com definições referenciadas em outros estudos organizacionais. Já Cardoso (2017) realça a falta de esclarecimento acerca do modelo de GC, inclusive, do próprio conceito de competência.

Tratando das dificuldades práticas em relação ao uso de documentos oficiais no mapeamento de competências citadas por Mendes (2018), o mesmo afirma que esta é uma dificuldade esperada na operacionalização da GC, dado o caráter mutável das IFES e as numerosas barreiras legais.

Ao que tange a falta de recursos e burocracia em processos institucionais, Landfeldt (2016) relatou a limitação de espaço, pessoas e equipamentos. Constatou ainda a falta de recursos financeiros e de tecnologia da informação. Essas deficiências causam morosidade aos processos, despertando insegurança nos gestores quanto ao tempo para implementação e o real alcance dos objetivos. No mesmo sentido, Bess (2019) afirma que entraves burocráticos em processos institucionais dificultam a implementação da GC e fazem com que ela fique mais lenta. Defende ainda que a burocracia dos processos institucionais inibe os servidores de usarem suas competências em atividades mais estratégicas.

Outro obstáculo apontado por Landfeldt (2016) é a resistência de servidores. Algumas vezes eles não eram encontrados em seus respectivos locais de trabalho e demonstravam incômodo com as várias (e necessárias) visitas da equipe responsável pela implementação da GC. Albuquerque (2018) menciona ainda que a falta de informações dos servidores acerca do processo pode trazer barreiras para a implantação. Bess (2019) relatou que gestores atribuem a resistência por parte dos servidores principalmente pelo “medo do novo” e pela ideia, errônea, de que o modelo irá punir os servidores que não sejam competentes.

No que concerne a falta de orientação por parte do governo federal, Albuquerque (2018) expôs que não é possível relatar quaisquer ações efetivas dos Ministérios da Educação (MEC) e do Planejamento (MP) no sentido de favorecer o exercício da GC. Na mesma linha, Landfeldt (2016) ressalta que essa dificuldade é reflexo da relação das IFES com o governo federal. Destaca também a falta de clareza da norma federal, dificultando a implementação da política pelas IFES.

Em se tratando de carência de pessoal qualificado para conduzir o processo de implementação da GC, Bess (2019) enfatiza a equipe reduzida para o grande volume de trabalho. Landfeldt (2016) constata o mesmo e ainda adiciona a falta de informação acerca da gestão por competências dentro do próprio setor de Recursos Humanos. Já Aranha (2015) relata a complexidade do modelo adotado, dificultando sua explicação e entendimento, inclusive para os servidores que atuam no processo.

Acerca da sensibilização de toda a instituição, Bess (2019) sinaliza a dificuldade em despertar o interesse das pessoas pelo assunto de forma que elas compreendam sua importância. Identifica ainda a necessidade de mudar a concepção prévia (e errônea) dos servidores de que o processo irá impor metas para avaliar servidor, ocasionando aumento de cobrança e prejudicando-os. Frisa que esta é uma etapa importante e que deve enfatizar as vantagens e melhorias que a GC poderá proporcionar à vida e ao trabalho dos servidores. Cardoso (2017) adiciona que o processo requer o envolvimento de toda a comunidade interna. E não somente na fase inicial, mas em todas as etapas, em virtude desta implantação envolver várias ações nos médio e longo prazos.

Albuquerque (2018) expõe que o contexto cultural da instituição dificulta o exercício da GC. Complementando, Aranha (2015) menciona o embate entre o individualismo e o coletivismo no ambiente de trabalho. Relata que a cultura organizacional impregnada de valores que vão na contramão dos interesses coletivos gera uma cultura altamente negativa, prejudicando sua adaptação aos novos desafios trazidos pela GC. Na mesma linha Cardoso (2017) insere que estimular o comportamento organizacional cooperativo é fundamental para o sucesso da proposta.

Souza (2017) defende que devido ao seu caráter mutável e numerosas limitações legais, organizações públicas poderão enfrentar dificuldades adicionais quando da operacionalização da gestão por competências. Nesta linha, além das dificuldades indicadas no quadro 3 que corroboram com os citados por Osório (2016) nas organizações públicas, foram identificados ainda, outros desafios que vêm a somar aos desafios que poderão a ser enfrentados pelas IFES na implementação da GC. Estes serão apresentados no quadro 4 - Dificuldades adicionais enfrentadas pelas IFES na implementação da GC abaixo.

Um deles foi a falta de dedicação exclusiva à implantação da GC. Segundo Bess (2019), em geral, os servidores precisam conciliar o trabalho do setor com as atividades referentes à implementação da GC, o que também foi apontado Landfeldt (2016) e Silva (2016). Landfeldt (2016) complementa que os servidores precisam além da rotina diária, dedicar horas à GC, afetando o cronograma de reuniões e gerando desgaste pela sobrecarga de trabalho. Já

Silva (2016) defende que servidores que componham a equipe sejam dispensados das atividades de suas lotações, ficando exclusivamente incumbidos de trabalhar na execução do projeto de implementação da GC.

Silva (2016) ao estudar o recrutamento de servidores utilizando a GC, mencionou as dificuldades impostas pela legislação, seja pela descrição dos cargos, seja para regulamentar os concursos públicos. As limitações legais também foram mencionadas por Cardoso (2017). Para a autora, a rigidez na legislação impede que a lógicas das competências sejam estendidas, principalmente, quanto ao recrutamento e seleção de pessoas.

Cardoso (2017) identificou ainda a falta de orçamento que possa contemplar as demandas institucionais. Para ela, a disponibilidade orçamentária é um dos requisitos fundamentais à plena execução de qualquer iniciativa dentro de uma instituição. Na mesma linha, Aranha (2015) aponta que a limitação orçamentária obsta a implementação da GC, considerando-a como a causa da dificuldade de consolidar as ações estratégicas na instituição.

QUADRO 4 – Dificuldades adicionais enfrentadas pelas IFES na implementação da GC

Autores	Dificuldades
Landfeldt (2016); Silva (2016); e Bess (2019)	Falta de dedicação exclusiva da equipe que conduz a implantação da GC.
Cardoso (2017); e Silva (2016)	Limitações legais.
Aranha (2015); e Cardoso (2017)	Limitações orçamentárias.

Fonte: Elaborado pelo autor

Leme (2011) afirma que é bastante significativo o número de instituições públicas que estão procurando adotar a Gestão por Competências. Para o autor, tais instituições tentam reestruturar os processos de gestão e avaliação dos seus servidores públicos. Dessa forma, pretendem favorecer o desenvolvimento de seus servidores e disponibilizar melhores serviços aos cidadãos.

O autor reforça ainda que a transformação cultural na organização proveniente da aplicação de um novo modelo de gestão significa mudanças bruscas nas práticas de gestão. Isto gera uma maior possibilidade de surgir resistência.

Algumas dessas resistências foram expostas nos Quadros 3 e 4. Neles pode-se perceber que o processo de implementação da gestão por competências pode apresentar dificuldades tanto no âmbito interno, quanto no externo das IFES. Tais dificuldades se apresentam nas diversas etapas e dimensões do processo. Para Albuquerque (2018), identificar os fatores dificultadores contribui para apontar diretrizes que sirvam de subsídios, indicar rumos ou

estratégias para a elaboração de um diagnóstico/guia que favoreça o exercício da GC nas organizações.

De acordo com Leme (2011), as dificuldades encontradas na implementação de um novo modelo de gestão tendem a oferecer menor resistência, ou seja, perder força em médio prazo. Entretanto para que isso ocorra, Santos (2014) afirma é necessário a adoção de um modelo adequado à realidade da Instituição, que esteja bem fundamentado e que possua uma sólida metodologia de implantação.

Na mesma linha, Landin (2017) alerta que é preciso cautela para que a ausência de resultados positivos imediatos não cause desmotivação e, conseqüentemente, torne-se um obstáculo. A autora afirma ainda que o efetivo apoio da alta gestão é indispensável para o alcance dos resultados. Para ela, além desse apoio, é necessário também uma força de trabalho estruturada, uma sensibilização de todos os servidores da instituição e um trabalho devidamente planejado.

Portanto, apesar das dificuldades encontradas na implementação da GC, é possível encontrar uma metodologia aplicável e eficaz, desde que sejam observadas as especificidades de cada IFES e que esta esteja em consonância com sua realidade e cultura organizacional. As experiências exploradas podem subsidiar estratégias para o exercício deste modelo de gestão, que, como exposto, é capaz de estimular e atrair talentos, valorizando competências individuais que podem favorecer o alcance dos objetivos institucionais com maior eficiência e eficácia. Isto porque a GC tende a ser um elo entre a administração estratégica e as competências individuais, ou seja, alinhando objetivos individuais aos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar a gestão da implementação pelas IFES da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal instituída pelo Decreto nº 5.707/2006. Para alcançar o objetivo traçado, foram definidos dois objetivos específicos.

O primeiro deles consistiu em identificar as produções acadêmicas mais recentes sobre a temática. Para alcançar o mesmo, o estudo abarcou publicações de teses e dissertações disponibilizadas na BDTD no período de 2015 aos dias de realização da pesquisa, de forma a abordar as produções mais recentes. Foram identificados 25 trabalhos voltados diretamente à implementação da gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior. A realização da pesquisa possibilitou ampliar a visão acerca da adoção do modelo de gestão por competências, permitindo compreender o porquê deste modelo vir ganhando destaque nas IFES que buscam a modernização e melhor prestação de seus serviços, atendendo também aos

anseios da sociedade.

O segundo objetivo definido propôs-se identificar dificuldades e limitações a serem enfrentadas pelas IFES na implementação deste modelo de gestão. Para que o mesmo fosse alcançado foram apresentados casos práticos da implementação de modelos de GC nas IFES, permitindo identificar as dificuldades e os desafios enfrentados pelas Instituições.

É importante frisar que este trabalho não termina as reflexões sobre a temática. Afinal, trata-se de um processo contínuo e ainda enfrentado pelas IFES. Isto posto, pôde-se visualizar que há diversos obstáculos e limitações a serem enfrentadas pelas IFES na implementação deste modelo de gestão. Porém, isso não significa que a adoção integral de tal política seja inviabilizada. Cabe aos gestores das Instituições, considerando suas especificidades, identificar uma metodologia consistente de implementação do modelo. O plano de capacitação desenvolvido por Landim (2017) e a metodologia de alocação de servidores desenvolvida por Sousa (2019) são alguns dos casos práticos referenciados neste trabalho e que podem subsidiar o desenvolvimento de novas metodologias de implementação da GC.

Assim, apesar da quantidade reduzida de IFES que implementaram este modelo de gestão, sugere-se que a gestão por competências é um modelo sólido que tende a estimular as competências individuais e organizacionais, vislumbrando o alcance dos objetivos institucionais com maior eficácia e eficiência.

Uma das limitações deste estudo compreende a seleção das produções científicas analisadas, seja por contemplar somente teses e dissertações disponibilizadas na BDTD, seja pelo período temporal abordado. Outra limitação enfrentada refere-se à realização da pesquisa baseando-se em estudos realizados nas IFES em anos anteriores e sem acompanhamento posterior ao do estudo original, o que pode não refletir mais a realidade atual das instituições.

O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, com vigência a partir de 6 de setembro de 2019, revogando o Decreto nº 5.707/2006, trouxe mais pormenores normativos. Entretanto pouco inovou em relação ao cerne da PNDP já consolidada. Destaca-se o detalhamento normativo referente aos afastamentos e à regulação da licença capacitação. Por não revogar os Decretos 5.824/2006 e 5.825/2006, que tratam do desenvolvimento do servidor na carreira PCCTAE, entende-se também que não houve impacto nessas diretrizes. (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006; BRASIL, 2006a; BRASIL, 2006b; BRASIL, 2019).

Assim, sugere-se que estudos futuros analisem a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas sob a ótica desse novo Decreto. Recomenda-se também a adoção de outras modalidades de publicações, tais como artigos científicos e anais de eventos no intuito de ampliar o escopo do trabalho.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Leonardo Silveira. **Gestão por Competência no Setor Público**. 2015. Monografia (especialização), Curso de Gestão Pública – Universidade Candido Mendes, Instituto a Vez do Mestre. Brasília-DF, 2015.

ALBUQUERQUE, Márcio Oliveira. **Gestão por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro**. 2018. 90f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2018.

ARANHA, João Gilberto Torres. **Plano de desenvolvimento institucional e gestão por competências: percepções de seus desafios por gestores de instituições federais de ensino**. 2015. 131f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia, Mestrado em Sistemas de Gestão, Niterói-RJ, 2015.

BASSAN, Filipe Venturini. **O processo de implementação da gestão por competências na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM): análises e diretrizes**. 2019. 210f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Santa Maria-RS, 2019.

BENITES, Patrícia Zimmermann de Farias. **O desenvolvimento de competências gerenciais: o olhar do gestor de unidades acadêmicas**. 2018. 150f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis-SC, 2018.

BESS, Maiara Raiser Sühnel. **Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior: uma proposta de suporte à decisão**. 2016. 130 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis-SC, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 02 set.2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em: 09 set.2019.

BRASIL. **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. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 05 set.2019.

BRASIL. **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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm. Acesso em: 05 set.2019.

BRASIL. **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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 05 set.2019.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19 de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 01 set.2019.

BRASIL. **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: 02 set.2019.

BRASIL. **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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm. Acesso em: 05.set.2019.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília-DF, vol. 56, nº 02, p. 179-194, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARDOSO, Silvy Priscilla de Queiroz Cerqueira. **Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências: o caso do IF Sertão – PE**. 2017. 132 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Salvador-BA, 2017.

COSTA, Thiago dias. et al. **Concurso público por competências: um estudo piloto em uma instituição federal de ensino**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14., 2014, Florianópolis. Anais... Florianópolis: CIGU, 2014.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações**. RAC, v. 4, n. 1, Jan./Abr., p. 161-176, 2000.

ESPINDOLA, Teles. **Gestão por Competências: diretrizes para o processo de contratação e acompanhamento do serviço terceirizado de segurança da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2017. 172 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis-SC, 2017.

ESTEVES, Thiago Marques. **Mapeamento das competências necessárias ao gestor de contratos de serviços terceirizados na administração pública: o caso do CEFET/RJ**. 2016. 93 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Engenharia, Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Niterói-RJ, 2016.

FERREIRA, Jander Ângelo Diogo. **Gestão por competências no setor público: identificação de competências individuais na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2018. 211 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional. Viçosa-MG, 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresarias e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREIRE, Denice de Amorim Cavalcanti. **Avaliação de desempenho dos técnico-administrativos: uma análise comparativa entre os modelos adotados por duas instituições federais de ensino**. 2016. 167 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais. Natal-RN, 2016.

GALVÃO, Fernando Cezar Lisik. **Proposição de um banco de talentos na UFGD à luz da gestão por competência**. 2016. 80 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Grande Dourados, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia. Dourados-MS, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LANDFELDT, Isabela Machado Papalardo. **Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos**. 2016. 133 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Goiás, Programa de Pós-Graduação em Administração. Goiânia-GO, 2016.

LANDIM, Denise Vasconcelos. **Gestão por competência em uma instituição de ensino superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências**. 2017. 141 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Fortaleza-CE, 2017.

MENDES, Cristiane Aline Soares. **O sistema de TD&E baseado na gestão por competências: o caso de uma universidade federal**. 2018. 96 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Viçosa. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional. Rio Paranaíba-MG, 2018.

MENDES, Mônica Scóz. **Competências requeridas às cheffias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação**. 2017. 152 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis-SC, 2017.

MENEZES, Filipe Amaral Rocha de. **Gestão por competências: estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino**. 2015. 189 f. Dissertação (mestrado) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. Belo Horizonte-MG, 2015.

MILANEZ, Rita Luciene da Silva. **A implantação da gestão por competência no âmbito do IFB**. 2018. 106 f. Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Brasília-DF, 2018.

MONTEZANO, Lana; Medeiros, Bárbara Novaes, PINHEIRO, Andressa Oliveira, OLIVEIRA, César Augusto Assis Mascarenhas de. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**. v. 13, n. 34, 1 dez. 2018. p. 2766-2792.

OLIVEIRA, Márcio Medeiros. **Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em instituições federais de ensino superior na região nordeste do Brasil**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Administração. João Pessoa-PB, 2011.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo – Relatório OCDE. Traduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasil, 2010**. Disponível em: https://www.sinagencias.org.br/conteudo_arquivo/210510_BB1434.PDF. Acesso em: 08 set.2019.

OSÓRIO, Karen Kellen Silva dos Santos. **Os desafios da gestão por competências: uma possível contribuição para as organizações públicas**. 2016. 86 f. Dissertação (mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública. Rio de Janeiro-RJ, 2016.

PEREIRA, Grazielle Cristine. **Competências individuais dos Assistentes em Administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais**. 2016. 157 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional. Florestal-MG, 2016.

RAMIRES, Vania Ramos. **Análise da capacitação dos ordenadores de despesas de uma instituição federal de ensino com base na gestão por competências**. 2019. 87 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Grande Dourados, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Dourados-MS, 2019.

SANTOS, Joás Jerônimo dos. **Mapeamento das competências gerenciais dos servidores técnico-administrativos do sistema de bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba**. 2017. 102 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior. João Pessoa-PB, 2017.

SANTOS, Laís Silveira; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 22, n. 2, 2011.

SANTOS, Luciana Gomes Rodrigues Barbosa dos. **Condicionantes da implantação da gestão por competências em organizações públicas**. 2014. 53 f. Monografia (especialização) - Escola Nacional de Administração Pública. Brasília-DF, 2014.

SILVA, Ana Corina Faustino da. **Recrutamento e seleção por competências: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC**. 2016. 175 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis-SC, 2016.

SILVA, Hárrisson Emanuel Grigório da. **As implicações das estruturas socioculturais brasileiras no processo de avaliação de desempenho profissional na Universidade Federal da Paraíba**. 2014. 94 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, Mestrado Profissional em Organizações Aprendentes. João Pessoa-PB, 2014.

SOUZA, Ligiane Bornela de. **Análise da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo, no estágio probatório, da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2019. 127 f. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Alegre-ES, 2019.

SOUZA, Stefani de. **O quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2017. 255 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Administração Universitária. Florianópolis-SC, 2017.

SOUZA, Vanessa Rocha de. **Alocação de pessoas por competência em instituições federais de ensino superior: estudo na Universidade Federal de Goiás**. 2019. 145 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Goiás, Pós-Graduação em Administração Pública. Aparecida de Goiânia-GO, 2019.

TOCANTINS, Jorgehanny Barroso. **Gestão por competências como base para o planejamento da força de trabalho em uma instituição pública de ensino superior**. 2018. 177 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá. Guaratinguetá-SP, 2018.

TOSTA, Humberto Tonani. **Desenvolvimento de competências gerenciais nas universidades federais**. 2017. 252 f. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis-SC, 2017.