

Desafios enfrentados por Instituições Federais de Ensino na Gestão de Competência

Challenges faced by Federal Institutions Education in Management by Competences

Aron Ornilo da Silva¹,
Flavio Perazzo Barbosa Mota², Thales Batista de Lima³

¹Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.

²Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Gestão Pública, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional, João Pessoa, PB, Brasil.

³Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Mamanguape, PB, Brasil.

Resumo

Objetivo: Este trabalho teve como objetivo analisar a gestão da implementação pelas Instituições Federais de Ensino Superior da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal instituída pelo Decreto nº 5.707/2006.

Método/abordagem: A pesquisa teve caráter exploratório e descritivo através do levantamento bibliográfico da produção acadêmica disponibilizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações sobre o assunto Gestão por Competência (GC) no âmbito das IFES.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Os resultados mostraram que a GC se apresenta como um relevante modelo para a gestão de pessoas, por favorecer o alcance dos objetivos institucionais e responder aos anseios da sociedade por melhores serviços prestados. Além disso, 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 organizacional.

Originalidade/relevância: Especificamente, explorou-se as produções acadêmicas sobre Gestão por Competências e identificar as dificuldades enfrentadas pelas IFES na implementação deste novo modelo de gestão.

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

Abstract

Purpose: The purpose of this paper was to analyze the implementation by the Federal Higher Education Institutions of the National Personnel Development Policy (Decree nº 5.707/2006).

Design/methodology/approach: The research was exploratory and descriptive through a bibliometric approach from the Brazilian Thesis and Dissertations Digital Library to gather the publications about management by competences in the context of Higher Education Institutions.

Research, Practical & Social implications: The results showed that management by competences presents itself as an important model for human resources management, since it is able to value its employees at the same time adding earnings to Education Institutions. Further, it was found that it is possible to develop an applicable and effective methodology, provided that the specificities of each IFES are considered and that it is in line with its reality and organizational culture.

Originality/value: Specifically, it explored academic productions about management by competences and to identify the difficulties faced by Federal Higher Education Institutions in the implementation of this new management model.

Keywords: Management by competences; National Personnel Development Policy; Federal Higher Education Institution.

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, Medeiros, Pinheiro, & Oliveira; Souza, 2019). 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 se pautar além da legalidade, requerendo ser exercida com presteza e excelência, sendo referida pela 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, 2016).

Para isso, torna-se necessário no âmbito organizacional realizar o que se concebe como Avaliação de Desempenho (AD). 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 organi-

zações 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 et al., 2019). Ao introduzir a competência na GP, a Organização adota uma visão estratégica, observando sua complexidade e mantendo alinhados seus objetivos institucionais. Ela se apresenta como alternativa eficiente na melhoria dos resultados esperados 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 objetiva analisar a gestão da implementação pelas IFES da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) instituída pelo Decreto nº 5.707/2006. Tem-se como objetivos específicos: a) conhecer as produções acadêmicas mais recentes acerca da temática; e b) identificar as dificuldades enfrentadas pelas IFES na implementação deste modelo de gestão.

Esta pesquisa se mostra relevante por contribuir na identificação de possíveis dificuldades enfrentadas pelas IFES na implementação da política de GC. Para Aranha (2015), observar as experiências pode 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, bem como 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.

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).

Fundamentação Teórica

Gestão de pessoas por competências no setor público

Na busca de superar as características tipicamente patrimonialistas que marcaram o Brasil desde sua colonização até o período republicano, houve diversas tentativas de reforma da AP brasileira. 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).

Desse modo, foi nesse cenário de mudanças que a busca pela eficiência e necessidade de modernização dos modelos de gestão dos órgãos públicos ganharam destaque. Daí, surge 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, resultou na fundamentação legal para implementação da gestão por competências nas organizações públicas (Silva, 2014; Albuquerque, 2018; Brasil, 2006).

Nesse sentido, a gestão por competências é compreendida 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, 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. Por fim, Fleury e Fleury (2004) indicam que as competências individuais e organizacionais precisam 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, 2006).

O Decreto nº 5.707/2006, ao dar embasamento legal aos gestores, tornou a GC uma alternativa relevante a ser executada no processo de gestão de pessoas das IFES. Num contexto em que a busca por priorizar o cidadão em vez das disfuncionalidades da burocracia, a GC se apresenta 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 pela 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 (Quadro 1).

Desafios / Autores	Descrição
Utilização da metodologia Hondegheem (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.

Quadro 1. Desafios da gestão por competências em organizações públicas
 Fonte: Osório (2016).

Desafios / Autores	Descrição
Cultura Organizacional Fleury e Fleury (2004); Motta (2004); Pires et al. (2005); Amaral(2006); Matias-Pereira(2007); Murici(2010); e 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; e -Cultura imediatista do serviço público.
Excesso de burocracia Hondegghem (2002); Fleury e Fleury (2004); Pires et al. (2005); Amaral(2006); e OCDE(2010)	-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)	-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).	-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).	-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).	-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; -Provedimento de cargos de confiança considerando as competências requeridas; e -Promoções na carreira relacionadas ao desempenho do servidor e não somente ao tempo de serviço.
Motivação dos servidores Pires et al. (2005)	-Construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores.
Envolvimento da alta administração Hondegghem (2002); Fleury e Fleury (2004); Pires et al. (2005); e OCDE (2010)	-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 Hondegghem (2002); Fleury e Fleury (2004); Pires et al. (2005); e OCDE (2010)	-Envolvimento dos líderes, gestores, servidores e sindicatos; -Quebra do ceticismo em relação à efetividade das ações de GP; -Participação ativa das chefias.

Quadro 1. Desafios da gestão por competências em organizações públicas (cont.)

Fonte: Osório (2016).

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).

Metodologia

Esse trabalho é balizado pela abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, sendo sua natureza aplicada (Gil, 2008). Para a identificação dos dados, foi realizado levantamento bibliográfico da produção acadêmica disponibilizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) sobre o assunto Gestão por Competências no âmbito das 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 mitigada 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 mestran-

dos 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 (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 de abarcar produções 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 Com-

petências”, selecionando a opção “todos os campos” para que abrangesse simultaneamente os registros coincidentes nos títulos, assuntos e resumos dos trabalhos disponibilizados. Considerando o horizonte temporal citado (2015-2019), 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:

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

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.

Descrição e Análise de Dados

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.

Título – Autor - Vínculo
Gestão por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro - ALBUQUERQUE (2018) - Universidade Federal do Ceará Verificou similaridade entre as Instituições quanto à implantação da GC. Fatores dificultadores apontados: estrutura burocrática e contexto cultural das Instituições, ausência de ações mais efetivas do MEC e do MP, inexistência de troca de experiências entre Instituições e o despreparo de equipes de trabalho para conduzir o processo de implantação. Fatores facilitadores: dirigentes tiveram dificuldade em apontá-los e indicou diretrizes para a elaborar guia de GC.
Plano de desenvolvimento institucional e gestão por competências: percepções de seus desafios por gestores de instituições federais de ensino - ARANHA (2015) - Universidade Federal Fluminense Verificou que existem ligações entre GC e planejamento, a exemplo da 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.

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Título – Autor - Vínculo
<p>O processo de implementação da gestão por competências na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM): análises e diretrizes - BASSAN (2019) - Universidade Federal de Santa Maria; Verificou que a UFSM definiu e está realizando três principais etapas para a implementação da GC: a sensibilização, a identificação das competências organizacionais e o mapeamento das competências individuais. Também identificou os desafios e as dificuldades enfrentados pela comissão constituída para implantação da GC. Por fim, foram propostas diretrizes para que a GC seja implementada na UFSM.</p>
<p>O desenvolvimento de competências gerenciais: o olhar do gestor de unidades acadêmicas - BENITES (2018) - Universidade Federal de Santa Catarina; Verificou com base na experiência prática dos gestores que as competências requeridas para o exercício da função de Diretor de Unidades Acadêmicas são: habilidade de lidar com pessoas, liderança e capacidade de mediar conflitos. Sugere-se ainda que gestores compartilhem conhecimentos, experiências, a busca de soluções conjuntas, bem como ações para fortalecer a Política Institucional de Formação de Gestores.</p>
<p>Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior: uma proposta de suporte à decisão - BESS (2016) - Universidade Federal de Santa Catarina; Permitiu conhecer como acontecem 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. Mostrou como movimentar por meio da gestão por competências STAES na UFSC.</p>
<p>Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências: o caso do IF Sertão – PE - CARDOSO (2017) - Universidade Federal da Bahia; Evidenciou que a GP não foi constituída pela GC, por fatores intervenientes, os quais impossibilitaram a expansão do modelo para os demais subsistemas de gestão de pessoas. Também evidenciou a necessidade de aperfeiçoar o planejamento e a execução das capacitações. Indicou 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.</p>
<p>Gestão por competências: diretrizes para o processo de contratação e acompanhamento do serviço terceirizado de segurança da Universidade Federal de Santa Catarina - ESPÍNDOLA (2017) - Universidade Federal de Santa Catarina; Constatou-se que a contratação segue principalmente 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 no ambiente complexo universitário.</p>
<p>Mapeamento das competências necessárias ao gestor de contratos de serviços terceirizados na administração pública: o caso CEFET/RJ - ESTEVES (2016) - Universidade Federal Fluminense; Apresentou 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>

Quadro 2. Produções acadêmicas que tratam da Gestão por Competências em IFES (cont.)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Título – Autor - Vínculo
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 (2018) - Universidade Federal de Viçosa; 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.
Avaliação de desempenho dos técnico-administrativos: uma análise comparativa entre os modelos adotados por duas instituições federais de ensino - FREIRE (2016) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Evidenciou que a UFRN utiliza avaliação por competência e que o modelo do 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 que a avaliação de desempenho é muito subjetiva; que existe a necessidade de adotar novo modelo de avaliação pela chefia, equipe de trabalho e o próprio servidor. Propôs modelo de avaliação de desempenho para o IF.
Proposição de implantação de um banco de talentos na UFGD à luz da gestão por competência - GALVÃO (2016) - Universidade Federal da Grande Dourados; Realizou diagnóstico na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFGD, percebendo falhas e problemas principalmente no âmbito de rotinas administrativas. Foram propostas possíveis soluções e implementações nos cinco processos utilizando-se do Banco de Talentos. Constatou-se que, caso implantado, o Banco de Talentos apresenta-se como ferramenta pertinente para atender aos 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 (2016) - Universidade Federal de Goiás Identificou que dentre as sete universidades analisadas, nenhuma delas possui o modelo de GC consolidado, havendo universidades em etapa de desenvolvimento e outras com processos avançados. As principais áreas atingidas pela GC foram avaliação de desempenho e capacitação. Relacionou os campos de competências, aprendizagem e institucionalização. Contribuiu para melhor entendimento das demandas do Decreto 5.707/2006 e ferramentas de gestão dos servidores.
Gestão por competência em uma instituição de ensino superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências - LANDIM (2017) - Universidade Federal do Ceará Avançou no entendimento de implantação da gestão por competências nas IFES. Desenvolveu 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 delas.
O sistema de TD&E baseado na gestão por competências: o caso de uma universidade federal - MENDES (2018) - Universidade Federal de Viçosa; Constatou-se que a IFES 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.

Quadro 2. Produções acadêmicas que tratam da Gestão por Competências em IFES (cont.)
 Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Título – Autor - Vínculo
<p>Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação - MENDES (2017) - Universidade Federal de Santa Catarina; Evidenciou-se que as principais competências requeridas aos gestores são “saber lidar com pessoas” e “saber gestar a equipe integralmente”. Constatou que tais competências já são por eles apresentadas, com pequeno gap quando seus graus são avaliados. A partir disso, levantou-se sete competências mais relevantes, propondo ações de capacitação aos diretores de departamento da PRODEGESP com base nos Planos Anuais de Capacitação (PAC) da UFSC e de outras IFEs.</p>
<p>Gestão por competências: estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino - MENEZES (2015) - Fundação João Pinheiro; Compreendeu como a alocação por meio das competências se desenvolve e quais conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho competente das atribuições profissionais. Compreendeu problemas sobre recrutamento, seleção e adaptação. Concluiu que a GC ainda precisa de maior difusão de sua metodologia, suas dificuldades conceituais. A metodologia, da forma como foi utilizada no processo de admissão, favoreceu a adaptação dos novos servidores.</p>
<p>A implantação da gestão por competência no âmbito do IFB - MILANEZ (2018) - Universidade de Brasília; Identificou-se 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 que a avaliação de desempenho nem sempre está conjugada com o treinamento/desenvolvimento ou a GC. Também 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.</p>
<p>Competências individuais dos Assistentes em Administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais - PEREIRA (2016) - Universidade Federal de Viçosa; Elaborou matriz de competências comuns para diversas funções assumidas pelos Assistentes em Administração (AAs) da UFMG. Contribuiu para maior compreensão das condições de trabalho e dificuldades enfrentadas na execução das tarefas. Identificou as seguintes competências comuns para as funções assumidas pelos AAs 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 resultados.</p>
<p>Análise da capacitação dos ordenadores de despesas de uma instituição federal de ensino com base na gestão por competências - RAMIRES (2019) - Universidade Federal da Grande Dourados; Relacionou 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. Ressaltou a importância da capacitação dos gestores públicos, além de sugerir parcerias com outras instituições federais para garantir melhor qualificação dos servidores, especialmente os ocupantes de cargo de gestão.</p>
<p>Mapeamento das competências gerenciais dos servidores técnico-administrativos do sistema de bibliotecas da universidade federal da Paraíba - SANTOS (2017) - Universidade Federal da Paraíba Expandiu a apreensão sobre 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.</p>

Quadro 2. Produções acadêmicas que tratam da Gestão por Competências em IFES (cont.)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Título – Autor - Vínculo
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 (2016) - Universidade Federal de Santa Catarina. Evidenciou 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. Permitiu traçar um panorama da realidade da captação dos STAEs da Instituição.
O quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo da Universidade Federal de Santa Catarina - SOUZA (2017) - Universidade Federal de Santa Catarina; Indicou que é essencial a adoção do modelo de GPC na UFSC. Porém, tal modelo não foi implantado em nenhum de seus subprocessos de gestão de pessoas. Apontou a necessidade de aumento do quantitativo de cargos de secretário-executivo, já que, pelos resultados, cada unidade chave da instituição deveria contar com pelo menos um profissional deste cargo.
Alocação de pessoas por competência em instituições federais de ensino superior: estudo na Universidade Federal de Goiás - SOUZA (2019) - Universidade Federal de Goiás; 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.
Gestão por competências como base para o planejamento da força de trabalho em uma instituição pública de ensino superior TOCANTINS (2018) - Universidade Estadual de São Paulo; 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 realocação 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 (2017) - Universidade Federal de Santa Catarina; Evidenciou 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 com pouco avanço, ainda que nas ações de capacitação. Constatou que não há desenvolvimento de competências gerenciais promovido intencionalmente pelas instituições, o que decorre de iniciativas dos próprios indivíduos que conseguem alcançar êxito na formação gerencial.

Quadro 2. Produções acadêmicas que tratam da Gestão por Competências em IFES (cont.)
 Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

As produções apresentadas no Quadro 2 foram analisadas à luz dos objetivos propostos e do referencial teórico apresentado. Desta forma, são 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.

No que tange os desafios enfrentados na implementação da GC nas IFES, os trabalhos relacionados no Quadro 2 foram analisados e os resultados estão compilados no Quadro 3, em que são exibidas também referências encontradas no Quadro 1. A associação busca identificar nos resultados os desafios que corroboram ou não com Osório (2016).

Autores	Dificuldades	Desafios referidos por Osório (2016)	Descrição
Landfeldt (2016); Bess (2016); 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 (2016).	Falta de recursos e burocracia em processos institucionais.	Utilização da metodologia; Hondegghem (2002); Silva (2002); Fleury e Fleury (2004); Pires et al. (2005).	-Precariedade das tecnologias disponíveis para gerenciamento das competências.
Landfeldt (2016); Silva (2016); Bess (2016); e Albuquerque (2018).	Baixo envolvimento da alta administração	Envolvimento da alta administração; Hondegghem (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.
Mendes (2018).	Dificuldades práticas em relação ao uso de documentos oficiais no mapeamento de competências.	Utilização da metodologia Hondegghem (2002); Silva (2002); Fleury e Fleury (2004); Pires et al. (2005).	-Dificuldades em mapear as competências existentes.
Bess (2016); Landfeldt (2016); e Albuquerque (2018).	Resistência dos servidores.	Interesse e participação das partes envolvidas Hondegghem (2002); Fleury e Fleury (2004); Pires et al. (2005); OCDE (2010).	-Envolvimento dos líderes, gestores, servidores e sindicatos.

Quadro 3. Desafios enfrentados na implementação da GC nas IFES

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Autores	Dificuldades	Desafios referidos por Osório (2016)	Descrição
Bess (2016); e Cardoso (2017).	Sensibilização de toda a Instituição.	Motivação dos servidores; Pires et al. (2005).	-Construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores.
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;

Quadro 3. Desafios enfrentados na implementação da GC nas IFES (cont.)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

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. Em seguida, tem-se “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 (2016) 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 (2016) 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 (2016) 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 à 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, destacando também a falta de clareza da norma federal, que dificulta a implementação da política pelas IFES.

Em se tratando de carência de pessoal qualificado para conduzir o processo de implementação da GC, Bess (2016) 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 (2016) 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 poderão ser enfrentados pelas IFES na implementação da GC. Estes serão apresentados no Quadro 4.

Um deles foi a falta de dedicação exclusiva à implantação da GC. Segundo Bess (2016), em geral, os servidores precisam conciliar o trabalho do se-

tor 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 as 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.

Autores	Dificuldades
Landfeldt (2016); Silva (2016); e Bess (2016)	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.

Quadro 4. Dificuldades adicionais enfrentadas pelas IFES na implementação da GC

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

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 ou 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 que 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, consequentemente, 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 po-

dem 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.

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. Assim, o estudo abarcou publicações de teses e dissertações disponibilizadas na BDTD no período de 2015 a 2019. 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. Neste estudo, destaca-se que também foram apresentados casos práticos da implementação de modelos de GC nas IFES, permitindo identificar as dificuldades e os desafios enfrentados pelas Instituições.

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 efetividade.

Nada obstante, 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 PNPD 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, 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, L. S. (2015). *Gestão por Competência no Setor Público*. (Monografia de especialização). Universidade Candido Mendes, Brasília, DF, Brasil.
- Albuquerque, M. O. *Gestão por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro*. (2018). (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.
- Aranha, J. G. T. (2015). *Plano de desenvolvimento institucional e gestão por competências: percepções de seus desafios por gestores de instituições federais de ensino*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.
- Bassan, F. V. *O processo de implementação da gestão por competências na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM): análises e diretrizes*. (2019). (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.
- Bess, M. R. S. *Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior: uma proposta de suporte à decisão*. (2016). (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Brasil. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de: 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. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm.
- 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. Recuperado de : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm.
- 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. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm.
- 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. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm.
- 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. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm.
- 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. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm.
- 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. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm.
- Cardoso, S. P. Q. C. (2017). *Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências: o caso do IF Sertão – PE*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. *RAC* 4(1), 161-176.
- Fleury, M. T. L, & Fleury, A. (2004). *Estratégias empresarias e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Landfeldt, I. M. P. (2016). *Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos*.(Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO, Brasil.
- Landim, D. V. (2017). *Gestão por competência em uma instituição de ensino superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências*. (Dissertação de mestrado). Universidade

- Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.
- Mendes, C. A. S. (2018). *O sistema de TD&E baseado na gestão por competências: o caso de uma universidade federal*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Viçosa, Rio Paranaíba, MG, Brasil.
- Milanez, R. L. S. (2018). *A implantação da gestão por competência no âmbito do IFB*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Piniheiro, A. O., & Oliveira, C. A. A. M. (2019). Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade* 13(34), 2766-2792.
- Oliveira, M. M. (2011). *Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em instituições federais de ensino superior na região nordeste do Brasil*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2010). *Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo – Relatório OCDE*. Recuperado de: https://www.sinagenacias.org.br/conteudo_arquivo/210510_BB1434.PDF.
- Osório, K. K. S. S. (2016). *Os desafios da gestão por competências: uma possível contribuição para as organizações públicas*. (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Santos, L. S., & Feuerschütte, S. G. (2011). 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* 22(2).
- Santos, L. G. R. B. (2014). *Condicionantes da implantação da gestão por competências em organizações públicas*. (Monografia de especialização). Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, Brasil.
- Silva, A. C. F. (2016). *Recrutamento e seleção por competências: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Silva, H. E. G. (2014). *As implicações das estruturas socioculturais brasileiras no processo de avaliação de desempenho profissional na Universidade Federal da Paraíba*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.
- Souza, S. (2017). *O quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo da Universidade Federal de Santa Catarina*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Souza, V. R. (2019). *Alocação de pessoas por competência em instituições federais de ensino superior: estudo na Universidade Federal de Goiás*. (Dissertação de

mestrado). Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, GO, Brasil.

Aron Ornilo da Silva (arornilo@gmail.com)* trabalhou na ideia e na construção do artigo

Flávio Perazzo Barbosa Mota (flavio.perazzo@academico.ufpb.br) trabalhou na ideia e revisão do artigo

Thales Batista de Lima (thalesbatista@gmail.com) trabalhou na revisão do artigo

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 16/04/2020 Data de Aprovação: 23/04/2022

Editor-Chefe: André Luiz Maranhão de Souza-Leão.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Editores da submissão: Denis Silva da Silveira e Jairo Simião Dornelas.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.