

# **Proposta de Modelagem para Criação de um Programa de Gestão por Competências na Universidade Federal de Pernambuco**

## **1. Introdução**

Diante das transformações sociais, econômicas e culturais porque passa a sociedade contemporânea, o aumento da competitividade entre as organizações e a necessidade de profissionalização da gestão direcionaram a adoção de novas práticas para se adaptar às mudanças, de forma que consigam aprimorar continuamente o seu desempenho.

Dessa forma, com desafios distintos para as organizações públicas e privadas, a gestão por competências passa a ser uma alternativa. Para Gramigna (2017, p. 1) a gestão por competências é um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”. Foi adotada nos anos 1970 nos EUA e introduzida nas duas décadas seguintes em empresas europeias, a partir das reformas gerenciais propostas pelo *New Public Management* (DIOGO FERREIRA; VIEIRA BAÊTA, 2020). No Brasil, registra-se a partir dos anos 1990 as primeiras publicações e a implantação de projetos impulsionados pelas multinacionais.

Com registros de práticas em universidades públicas federais no início dos anos 2000, o Decreto n. 5.707/2006 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal representa a base legal que formaliza a necessidade de adoção da gestão por competências na administração pública.

Em consequência disso, valorizar o conhecimento dos colaboradores de uma organização provocou mudanças na área de gestão de pessoas. Por este motivo, houve uma preocupação quanto às competências necessárias para cada colaborador exercer a sua função, favorecendo o alinhamento às estratégias organizacionais, seja no setor público ou privado.

Entretanto, ao incorporar o conceito de competência, passa-se a identificar as pessoas com potencial de crescimento, conduzindo a organização a adotar processos de desenvolvimento das pessoas, de modo a alinhar às competências necessárias para desenvolver as funções na organização (CARBONE, *et al.*, 2016).

Levando-se em consideração esses aspectos, a gestão por competências passa por um processo contínuo e deve estar alinhada com as estratégias organizacionais. Adotar a gestão por competências implica em redirecionar as ações tradicionais da área de gestão de pessoas e formalizar alianças estratégicas para capacitar e desenvolver as competências necessárias para alcançar os objetivos. As trilhas de aprendizagem e a certificação de competências constituem elementos importantes, ao imprimirem no setor público um reforço ao caráter de meritocracia em avaliação de desempenho, ascensão profissional, encarreiramento etc.

Assim, as universidades públicas federais se viram obrigadas a reverem seus modelos internos de gestão, pressupondo a presença de servidores preparados para este novo contexto. Em levantamento prévio para este estudo realizado no início de 2021, ao analisar o site de 69 instituições, apenas 15 publicizavam em seus sites informações sobre ações na área de gestão por competências, limitando-se a levantamentos de necessidades e planos de treinamento.

Consciente da importância da gestão por competências como propulsor estratégico relacionado ao sucesso organizacional, e com a evidência de pequena utilização nas universidades públicas federais, este trabalho tem como objetivo realizar uma modelagem para criação de um programa de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Pernambuco. Desta forma, embora existam modelos na literatura, no momento da seleção para utilização, não se mostraram aderentes à realidade organizacional. Assim, espera-se contribuir com a adequação das universidades às exigências legais referentes a adoção de modelos de gestão por competências, para que possam ir além dos planos de treinamento, alcançando um modelo de gestão integrado. Na próxima seção, apresenta-se o marco teórico que sustenta a proposta.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Gestão por competências

De acordo com Carbone *et al.* (2016), a competência foi abordada ao longo da história da gestão com focos distintos. Durante o Taylorismo e Fordismo, nos anos de 1910 e 1920, o foco era o controle, explicavam a competência como conjunto de atributos necessários para a ocupação de um cargo restrito, vinculado à linha de produção.

Com os trabalhos pioneiros de Stogdill, Katz e Mann sobre competências, uma literatura florescente nas décadas seguintes passou a identificar uma série de competências ligadas a sucesso gerencial e desempenho eficaz (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014). Entendida como qualificação ocupacional do trabalhador até os anos de 1960, embora o tema competências ganhe força a partir dos anos 1980, “os primeiros estudos sobre o papel dos indivíduos nas organizações surgiram ao final do século XIX, por meio da Teoria Clássica da Administração de Taylor e Fayol” (DIOGO FERREIRA; VIEIRA BAÊTA, 2020, p. 121).

Robert White em 1959 e depois McLagan, Richard Boyatzis, Signe Spencer e David Ulrich desenvolveram notavelmente o conceito de "competências" para a sobrevivência da organização e vantagem competitiva sustentada (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

A corrente americana, com expoentes como David McClelland, nos anos de 1970 e 1980, possuía foco no desempenho e explicava a competência como um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permitem à pessoa realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação, expressos por comportamentos que identificam desempenhos esperados. Já a corrente francesa, com expoentes como Le Boterf (2003), ao longo dos anos de 1990, possuía foco no desenvolvimento e entendia competência como o cruzamento de formação pessoal, educacional e da experiência profissional, capaz de orientar um “saber agir” responsável. Silva e Mello (2011) afirmam que nesse período o foco da competência recai sobre o momento da ação, sobre a continuidade e mobilização das capacidades, relacionada, assim, a “fazer a coisa certa, no momento certo”.

A partir dos anos 2000 o foco passa a ser no capital humano, sendo a competência expressa pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que adicionam valor as pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas (LUZ *et al.*, 2018).

Dessa forma, a evolução da gestão de pessoas nas últimas décadas tem sido caracterizada principalmente pela mudança na concepção do pessoal, não sendo mais entendido como um custo, passando a ser percebido pelo ponto de vista estratégico em todas as suas ações. Isso implica o surgimento de uma nova perspectiva, de natureza multidisciplinar, que sublinha a importância estratégica das pessoas como fonte de geração sustentada de vantagens competitivas (LUZ *et al.*, 2018).

Assim, a gestão de pessoas, abandona a abordagem micro analítica tradicional focada em custos e evolui para uma gestão estratégica em que os recursos humanos desempenham um papel essencial no alcance dos objetivos estratégicos da organização, gerando compromisso organizacional e criação de valor. Sendo assim, o modelo de gestão por competências assume que o sistema tem um impacto tanto na conduta como no desempenho e nas atitudes dos trabalhadores (SOBRAL; PECI, 2008).

Carbone *et al.*, (2016, p.38), definem a gestão por competências “como um modelo de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para a geração de resultados sustentáveis e para o desenvolvimento das competências de pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas, indispensáveis ao sucesso empresarial”.

Fleury e Fleury (2004, p. 30) propõem um conceito em que competência é definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização, e valor

social ao indivíduo”. Por isso, agregar valor é, na visão desses autores, elemento de ligação entre indivíduo e organização: para o primeiro, agrega-se valor social e, para a segunda, valor econômico. Desenvolve-se assim a relação entre o contexto, o processo de aprendizagem e a geração e manutenção de competências.

Nesse contexto, faz-se necessário distinguir gestão por competências e gestão de competências. Enquanto a gestão de competências refere-se a atividades informais e não estruturadas organizacionalmente como treinamentos promovidos por gestores, ou conversas com o intuito de *feedback*, Fernandes (2013, p. 66), afirma que: “gestão por competências refere-se a organizações que definem e formalizam um conjunto de competências que esperam de seus colaboradores e as utilizam sistematicamente como parâmetro para trabalhar suas pessoas”. Sendo assim “é possível concluir que uma empresa pode ter gestão de competências sem ter gestão por competências, mas o inverso não é verdadeiro” (FERNANDES, 2013, p. 66).

Fleury e Fleury (2004, p. 84) observam dois desafios para as organizações sobre o desenvolvimento de gestão por competências, sendo:

- 1) alinhar realmente as competências individuais às competências organizacionais e às estratégias de negócio das empresas; e, 2) desenvolver nas pessoas competências que não apenas agreguem valor à organização, mas que também agreguem valor ao indivíduo.

O enfoque estratégico representa um desafio da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Quanto ao planejamento estratégico, ele é um relevante instrumento de gestão, estabelecendo uma das funções administrativas (SOBRAL; PECI, 2008). Dessa forma, o planejamento estratégico fornece elementos essenciais para definição das competências organizacionais e a adoção do modelo de gestão por competências. Nesse contexto, para Bilac *et al.* (2020, p. 62):

A implantação do modelo de Gestão por competências proporciona o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais em conjunto. Principalmente, porque o objetivo de inserção deste modelo está voltado para o atendimento das estratégias empresariais, focando nos resultados esperados para conseguir a vantagem competitiva.

Getha, Blackmar e Borry (2016), abordam que as competências podem ser tanto situacionais, quanto universais, afirmam que os modelos de competências devem ser dinâmicos, com relativa flexibilidade para adequar-se ao contexto. Sobre o desenvolvimento de modelos de gestão por competências, podem ser entendidos como ferramentas de decisão que descrevem etapas para desenvolver um trabalho. Os modelos de gestão por competências contribuem com a estruturação dos processos da área de gestão de pessoas. Para Fernandes (2013, p. 66), os modelos são “um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver, de forma consistente, as competências das pessoas e da organização”.

A partir de uma revisão da literatura, Stevens (2012) esclarece a importância da modelagem de competências, definindo barreiras potenciais e melhores práticas. Campion *et al.* (2011) apresentam um conjunto de melhores práticas para modelagem de competências, recomendam um conjunto de 20 práticas divididas em três áreas: análise de informações sobre competência, organização e apresentação de informações sobre competência, e uso de informações sobre competência.

Brandão e Guimarães (2001) ao analisarem os pressupostos e as aplicações da gestão por competências, apresentam um modelo em quatro etapas com dez principais ações para implementação: 1) formulação da estratégia organizacional, 2) definição da missão da visão de futuro e dos objetivos estratégicos, 3) definição de indicadores de desempenho organizacional, 4) diagnóstico das competências essenciais à organização, 5) diagnóstico das competências humanas ou profissionais, 6) desenvolvimento de competências internas, 7) captação e

integração de competências externas, 8) formulação dos planos operacionais de trabalho de gestão, 9) definição de indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos, 10) acompanhamento e avaliação. Nesse modelo de gestão por competências, com base na estratégia da organização, é realizado o diagnóstico das competências, o qual é necessário para estabelecer os objetivos e indicadores de desempenho organizacionais. Terminando de realizar as quatro etapas, é importante fazer um diagnóstico das competências humanas, seguindo com duas etapas distintas: identificação e desenvolvimento das competências internas e seleção e desenvolvimento das competências externas.

Para Fernandes (2013, p.67) “O modelo de competências é um referencial para a implantação de estratégias, sobretudo por sua interface com os outros processos de gestão de pessoas, para os quais constitui uma base”. O autor relaciona os modelos de competências com cada processo das etapas funcionais da gestão de pessoas: recrutamento e seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento, carreira, remuneração, sucessão etc. Dessa forma, o modelo de gestão por competências constitui uma base para os subsistemas/processos da gestão de pessoas.

Dessa forma, instruir profissionais capazes, não somente de colaborar para organizar e transmitir os conhecimentos adquiridos, mas de desenvolvê-los, é uma das condições imprescindíveis para a estruturação e o sucesso das propostas de qualquer tipo de organização, todavia, na pública o desafio possui características específicas. Percebe-se diferenças significativas na adoção de modelos de gestão por competências no setor público e privado. Modelos como o de Brandão e Guimarães (2001), Carbone *et al.* (2016) e Fernandes (2013) embora didáticos, não se mostram aderentes à realidade das universidades públicas federais. Outro ponto dos modelos é o reducionismo em fases/etapas que dificultam o interessado em implantar em sua realidade organizacional, assim, na próxima subseção será apresentado o contexto da gestão por competências nas universidades públicas.

## **2.2 Gestão por competências em universidades**

Fundamentando a teoria e prática gerencial, no setor privado, a gestão por competências encontra-se incorporada ao ambiente organizacional. Esse contexto socio, cultural e econômico específico do setor privado requer adaptação quando aplicada em um contexto diferente para o qual foi criada, como é o caso do setor público. Para Brandão e Bahry (2005), embora o setor público tenha buscado adotar os pressupostos da gestão por competências, algumas questões parecem permanecer sem respostas, precisando ser mais bem estudadas e discutidas.

Nos últimos anos, as universidades têm recebido pressão de órgãos de controle externos como o TCU para adoção de modelos de gestão mais eficientes. Do ponto de vista da prática, as dificuldades começam na busca de referência normativa de gestão, ao fazer o mapeamento das principais fontes de informações, identifica-se constituição, lei complementar, emenda constitucional, decretos, portarias e instruções normativas. Mas a problemática aumenta no momento de executar a ação, recaindo na insegurança jurídica quando da falta de respaldo e o receio da sanção na alocação de recursos por ausência de normatizações específicas nas universidades.

Quanto às fontes de informações, há diversos decretos e resoluções que oficializam a implantação da gestão por competências. Enquanto marco regulatório, a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, aprova o regime jurídico único da União, possibilitando surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades administrativas, incluindo treinamento e capacitação. O Decreto 2.029, de 11 de outubro de 1996, normatiza a participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento pertinentes às atividades desempenhadas no seu respectivo cargo ou função. O Decreto 2.794, de 1º de outubro de 1998, instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores, com diretrizes para o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente. O

Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, marca a transição do modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal para o modelo de gestão de pessoas por competências. Esse Decreto foi revogado pelo Decreto Federal nº. 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (BRASIL, 2021).

O Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, institui as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos e Administrativos em Educação, aborda treinamento, capacitação, desenvolvimento, avaliação de desempenho e dimensionamento de quadro baseados em competências. Ainda, o Decreto nº. 10.506, de 2 de outubro de 2020, altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Por fim, a instrução normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991 (BRASIL, 2021).

No setor público, o modelo de gestão por competências se apresenta como uma revolução dentro do modelo tradicional, ao trazer a lógica de uma gestão estratégica de pessoas. Enfatizando a importância das pessoas e seu respectivo desenvolvimento para que o capital humano seja aproveitado da melhor forma. Dentro da noção de flexibilidade, faz-se necessário repensar os modelos tradicionais de qualificação enfatizando atividades pontuais. As certificações e as trilhas de desenvolvimento possibilitam o desvelar de conjuntos de competências de diversas formas. O foco sai da qualificação formal recebida de maneira tradicional para o resultado desse trabalho. Surge uma mudança de educação baseada em oferta para baseada em demanda, em virtude da inversão da lógica dos modelos tradicionais.

Todavia, na contramão da busca por flexibilidade, o ambiente institucional do setor público apresenta limitações que inviabilizam ou dificultam a implementação e continuidade da gestão por competências, especialmente nas universidades. As dificuldades vão desde as estruturas organizacionais rígidas e hierarquizadas, do planejamento de curto prazo com ênfase em coalizões, interesses políticos e resultados imediatos, com quebra de continuidade, e por fim, o foco no cargo com ênfase na atividade e a carreira baseada em tempo.

Ao analisar as políticas de desenvolvimento nas instituições federais de ensino, Freitas et al (2012) constata que existiram avanços em direção à profissionalização da força de trabalho, todavia, ressaltam a necessidade de ações efetivas para enfrentarem os novos temas da agenda de gestão de pessoas do setor público, especificamente, a gestão por competências.

Já Landfeldt (2016), ao analisar as políticas de gestão de pessoas por competências em universidades, afirma que

Nenhuma possui o modelo de GPC consolidado em suas práticas de gestão de pessoas, havendo universidades em etapas mais iniciais de desenvolvimento da política e outras universidades em que o processo está avançado, com a gestão aplicada em algumas das ações da gestão de pessoas, mas não em todas (LANDFELDT, 2016, P.119).

Perseguino e Pedro (2017) ao investigarem as universidades vinculadas à ANDIFES, concluem que a gestão de pessoas por competências não faz parte da realidade da maioria das universidades, relatam que apenas oito adotaram as competências como parâmetro para a gestão de pessoas, contra quarenta e duas que ainda não haviam definido modelo de gestão. Das que adotaram, o foco recai nas ações de treinamento e desenvolvimento, em parte, alinhadas à estratégia no Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI. Sobre treinamento, Landim (2017) analisa o desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências em uma

instituição de ensino superior, ressaltando o desafio cultural de implantar mudanças em estruturas rígidas, hierarquizadas que tendem ao insulamento.

Sousa e Barbosa (2018, p.31) ao analisarem a aplicação da gestão por competências na UFCG relataram a existência de uma lacuna “entre o recomendado na literatura, o disposto nas legislações e a prática vivida na gestão de pessoas”, reforçando a necessidade de ajustes para adequação às especificidades do setor público.

Em levantamento realizado em 63 universidades federais brasileiras, Machado (2019) constata que 47,5% dos ocupantes de cargos de alta gestão não tem formação gerencial que certifique a ocupação do cargo.

Por fim, ao analisar a escolha de servidores para ocuparem cargos de confiança em um instituto federal de educação, Gomes, Barbosa e Cassundé (2021) constatam que o processo de escolha para cargos de confiança ainda é influenciado por aspectos subjetivos, desvinculados da gestão por competências.

Diante de tal dificuldade das instituições, a modelagem proposta visa contribuir com a institucionalização da gestão por competências, enquanto norteador das fases e etapas que devem ser seguidas. Assim, na próxima seção apresenta-se os procedimentos metodológicos do trabalho.

### 3. Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa caracterizou-se, quanto à forma de abordagem do problema, como um estudo de caso de natureza qualitativa. De acordo Laville e Dionne (1999, p. 224), “a abordagem qualitativa apoia-se em uma categorização dos elementos, e que a especificidade dos elementos do conteúdo e as relações entre esses elementos são portadoras da significação da mensagem analisada e que é possível alcançá-la sem mergulhar na subjetividade”.

Considerando-se os critérios básicos de classificação da pesquisa, o estudo se caracteriza, quanto aos seus fins, como pesquisa descritiva. De acordo com Prestes (2005, p. 26), “na pesquisa descritiva, se observam, registram, analisam, classificam e interpretam os fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência”. Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa documental e estudo de caso. O caso escolhido foi a Universidade Federal de Pernambuco, para Yin (1994, p. 35), “o estudo de caso é uma maneira de investigar um tema empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

Quanto a coleta dos dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental, análise de *website* das universidades brasileiras e grupo de validação. Para Flick (2013, p. 115): “nas entrevistas semiestruturadas são preparadas perguntas que cobrem o escopo pretendido da entrevista, o objetivo é obter as visões individuais dos entrevistados sobre um tema”. Foram entrevistados quatro servidores da UFPE no mês de março de 2021 por meio da ferramenta Google Meeting, com duração aproximada de 60 minutos cada, o roteiro de entrevista possuía 10 perguntas.

**Quadro 01:** Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Cargo ocupado no momento da coleta                 | Formação                                                                         | Tempo de serviço na UFPE |
|--------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| A            | Chefe da Gestão de Pessoas                         | Administrador; MBA em Gestão de Pessoas; Mestre em Gestão de Pessoas.            | 27 anos                  |
| B            | Coordenadora de Formação Continuada                | Psicólogo; Especialista em Pedagogia e Psicopedagogia; Mestra em Gestão Pública. | 09 anos                  |
| C            | Assistente de Administração do Gabinete da PROGEPE | Ciências Sociais; Direito; Especialização na área de Educação.                   | 06 anos                  |
| D            | Analista administrativo                            | Administrador; especialização em gestão de pessoas                               | 05 anos                  |

**Fonte:** dados da pesquisa (2021)

Para a análise de *websites*, foi desenvolvido um protocolo de observação de sites para mapeamento das ações de gestão por competências divulgadas no site das 69 universidades identificadas. Já na pesquisa documental foram levantados os documentos regulatórios externos à instituição como leis, decretos, portarias e instruções normativas, bem como documentos internos que permitissem o entendimento das ações empreendidas no caso escolhido.

Após a coleta das informações anteriormente descritas, foi realizada uma modelagem pelos autores deste manuscrito, a qual foi apresentada a um grupo de seis servidoras do setor responsável por operacionalizar uma parte significativa das atividades de gestão por competências na UFPE. A apresentação foi realizada de forma remota por meio do Google meeting em duas reuniões, momento que foram coletados feedback que permitiram ajustes na proposta.

A análise dos dados obtidos por meio dos relatos das entrevistas, dos *websites* e dos documentos, foi realizada por meio da análise de conteúdo, possibilitando a proposição de uma modelagem que atenda a necessidade de implantação da gestão por competências na UFPE.

## **4. Resultados e discussões**

### **4.1 A gestão de pessoas na UFPE**

Criada em 1946, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) é uma instituição de ensino superior pública federal brasileira, mantida pelo Governo Federal do Brasil, autarquia vinculada ao Ministério da Educação. É composta por treze Centros Acadêmicos, distribuídos em três campi (Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão). De acordo com os indicadores institucionais, encerrou o ano de 2019 com 41.254 discentes, 2.834 docentes e 3.795 técnicos-administrativos.

Na estrutura organizacional possui uma Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos. Compete a essa Pró-reitoria realizar ações e projetos voltados à melhoria da qualidade de vida dos servidores, à saúde e o bem-estar social dos servidores da UFPE.

À PROGEPE cabem as atividades referentes à capacitação e qualificação de pessoal; planejamento da força de trabalho de técnico-administrativo, acompanhar a execução da folha de pagamento, provimentos, vacâncias, bem como as demais atividades na área de pessoal, acompanhamento e controle de cargos e funções, do banco de professor equivalente e Quadro de referência dos servidores técnico-administrativos da UFPE (UFPE, 2021).

Com o propósito de criar as bases necessárias para implantação de um modelo de Gestão Estratégica de Pessoa, tem como um dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI-2019-2023), a implementação da Gestão por Competências na UFPE (UFPE, 2021).

De acordo com a PROGEPE (UFPE, 2021):

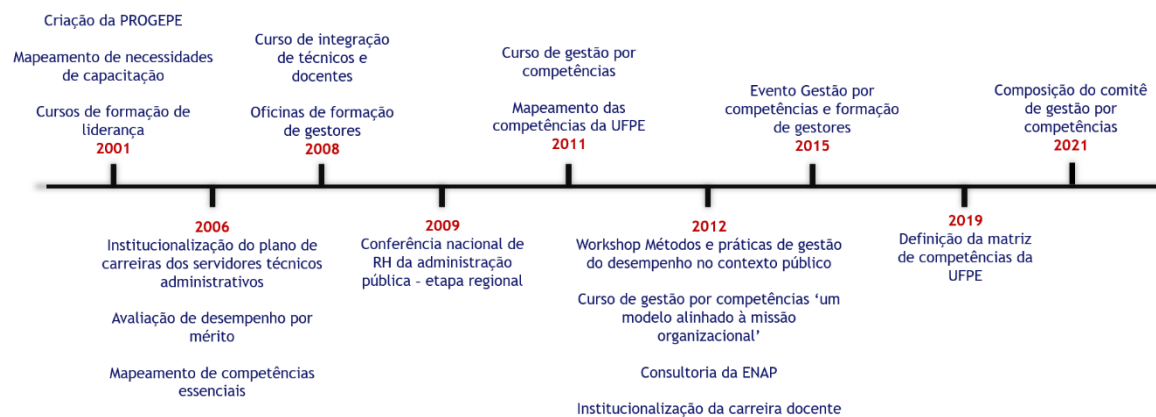
A Gestão por Competência é uma abordagem da área de gestão de pessoas que tem o propósito de permitir os dirigentes e gestores da instituição identificarem e definirem quais as competências técnicas e comportamentais necessárias para se ter um alto desempenho no trabalho, oportunizando assim o aumento da eficácia e eficiência organizacional.

A PROGEPE, responsável pela implantação do programa de gestão por competências, desenvolveu um Projeto Piloto, composto por duas unidades gestoras: a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e a Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia (PROCIT), esta última encerrada no reitorado do professor Alfredo Gomes (UFPE, 2021). Resgatando a memória das ações empreendidas, de acordo com a Entrevistada A,

Até 2001 existia apenas o departamento de pessoal vinculado a Pró-reitoria Administrativa. Cuidava da parte operacional, a folha de pagamentos era processada pelo Núcleo de Tecnologia. Existia uma seção chamada de recursos humanos com um servidor que cuidava de capacitação e outras ações. Não tinha foco estratégico. Em 2001, no Reitorado do Professor Mozart Neves Ramos, ocorreu a criação da PROGEPE, com duas diretorias. Diretoria de Gestão de Pessoas, que além da parte burocrática cuidava da capacitação, e a Diretoria de Qualidade de Vida, que cuidava da área de saúde e qualidade de vida. Foi criado também o núcleo de pesquisa para mensurar questões que embasassem as ações estratégicas. Uma das ações buscou trabalhar a capacitação, foi uma tentativa de capacitar os gestores, pois não havia cultura de capacitação de gestores em temas gerenciais como liderança, mapeamento de necessidades de capacitação.

Ao longo da história do setor, diversas iniciativas relacionadas à gestão por competências foram identificadas nos documentos e relatos coletados, conforme pode ser visto na imagem a seguir.

**Figura 01:** Linha do tempo de ações da UFPE



**Fonte:** dados da pesquisa (2021)

Dentre os diversos marcos de implantação do programa de gestão por competências, têm-se a implementação da carreira de técnico com o desenvolvimento de avaliação de desempenho por mérito. Bem como a realização de evento e palestras com referências na área como Maria Rita Gramigna, Maria Tereza Fleury e Joel Dutra. Todavia, as entrevistadas ressaltaram o hiato entre os modelos existentes na teoria, a aderência à realidade privada e a aplicação na realidade pública.

Na busca pela sistematização do trabalho de implementação do Projeto Piloto a UFPE estabeleceu dois passos (UFPE, 2021):

- Passo 1: Criação da Comissão para Implantação da Gestão de Competências para a UFPE para a Construção da Matriz de Competências da UFPE – PROJETO PILOTO.
- Passo 2: Contratação de Serviço de Consultoria para suporte técnico para construir um projeto de Desenvolvimento Gerencial para a construção da Matriz de Competências.

Para realizar a implementação do processo de gestão por competências seguiu as seguintes etapas (UFPE, 2021):

- Etapas 1 - Alinhamento ao Contexto Organizacional e Estratégico; Etapa 2 - Construção e Validação da Matriz de Competências; Etapa 3 - Comunicação às Partes Interessadas

Buscando ampliar o entendimento das práticas e dificuldades enfrentadas pelas universidades ao implementar a gestão por competências, analisou-se os websites de 69 universidades no Brasil. Percebeu-se que apenas 16 universidades possuíam em seus portais informações acerca do cumprimento das obrigações relacionadas à gestão por competências.

No Centro-oeste identificou-se a UNB e UFG dentre as oito analisadas, no Nordeste identificou-se ações na UFPE, UFC, UFRPE e UFRN, das vinte analisadas. Na região Norte identificou-se na UFPA, UFT e UFAM, das onze analisadas. No Sudeste identificou-se práticas na UFMG, UFJF, UNIFESP, UFABC e UFRJ, das dezenove analisadas. Por fim, no Sul identificou-se na UFRGS e UNILA, das onze analisadas. Em síntese, a principal informação versa sobre os planos de capacitação, com exceção da UFT, UFABC e UFRN que possuíam mais informações sobre os projetos, conforme quadro a seguir.

**Quando 02:** IES que divulgam as ações

| ETAPA                               | DESCRIÇÃO                                                                                             | UFT      | UFABC    | UFRN     |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| <b>Estratégia Organizacional</b>    | Planejamento Estratégico: Missão, visão e objetivos.                                                  | Possui   | Possui   | Possui   |
| <b>Competências Organizacionais</b> | Competências essenciais para a organização.                                                           | Possui   | Possui   | Possui   |
| <b>Mapeamento de Competências</b>   | Mapeamento de capacidades instaladas e identificação das capacidades necessárias.                     | Realizou | Realizou | Realizou |
| <b>Diagnóstico das Competências</b> | Identificação da lacuna de competências. Integração de novas competências ao ambiente organizacional. | Realizou | Realizou | Realizou |
| <b>Capacitação por competências</b> | Competências individuais                                                                              | Realiza  | Realiza  | Realiza  |
| <b>Acompanhamento e Avaliação</b>   | Monitoramento e avaliação constante.                                                                  | Realiza  | Realiza  | Realiza  |

**Fonte:** elaborado pelos autores (2021).

A UFT iniciou o seu programa de gestão de pessoas por competências em 2016, onde a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP) assumiu a responsabilidade de implantar a política de gestão por competências. Dessa forma, a UFT considera que (UFT, 2021):

At través de um estudo de mapeamento de cargos e funções, identificação de lacunas e avaliação de desempenho, o trabalho da Gestão por Competência busca promover o equilíbrio adequado entre os talentos e demanda de trabalho na UFT. Assim, a Gestão por Competência visa identificar pontos de excelência e oportunidades de melhoria para responder às necessidades e aos desafios da organização, suprimindo lacunas, agregando conhecimento e valorizando servidores.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (DPI) da UFABC busca uma gestão acadêmica de qualidade e uma de suas metas é a seguinte (PDI-UFABC, 2012, p. 68):

Institucionalizar o modelo de Gestão por Competências, para proporcionar as atribuições mais adequadas aos profissionais da instituição, garantindo a excelência dos resultados e o aproveitamento dos talentos.

A UFRN elaborou um projeto de implementação do modelo de gestão por competências, onde descreve o estudo e o modelo de proposta realizado por um grupo de pesquisa e equipe de mapeamento de competências envolvendo professores e alunos dos cursos de graduação, mestrado e doutorado em psicologia, educação e administração, bem como servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) (UFRN, 2021).

O projeto definiu os seguintes produtos:

Categorias de Competências; Grupo de Competências por Categoria – Gestores Acadêmicos; Grupo de Competências por Categoria – Gestores Administrativos; Quantitativo de Competências por Categoria; Perfil e Competências Mapeadas para cada Categoria de Gestão.

Com base no entendimento anterior, percebe-se uma oportunidade de contribuição a partir das informações reunidas e no referencial pesquisado, a modelagem que será apresentada na seção a seguir.

## 4.2 A modelagem de um programa

Buscando orientar os governos que pretendem implementar o sistema de gestão por competências nas suas organizações, a OCDE desenvolveu algumas diretrizes e instruções baseadas nas experiências em países pertencentes à Organização e que já introduziram a gestão por competências em seus ambientes organizacionais (OCDE, 2010). Dessa forma, a partir da demanda da UFPE para a continuação das ações de gestão por competências, os autores deste manuscrito com base no marco regulatório, nos modelos existentes, nas recomendações da OCDE e nas validações feitas com o grupo de servidores da UFPE que atuam com as atividades ligadas às competências, foi realizada a modelagem que será apresentada a seguir, dividida em três macro fases, divididas em etapas, conforme imagem a seguir.

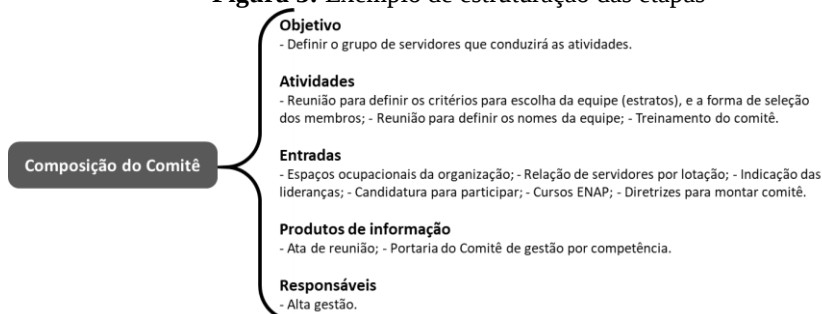
**Figura 2:** Modelagem do programa de gestão por competências



**Fonte:** elaborada pelos autores (2021)

Ressalta-se que todo processo deve respeitar os aspectos culturais de cada instituição, para tanto, foi dividido em três fases. Na fase estruturadora ocorrem as atividades que envolvem questões estratégicas e de entendimento organizacional, com a definição de importantes elementos que sustentarão a perenidade das ações. Na fase institucionalizadora, toda organização entra em contato com as definições realizadas na fase estruturadora, os servidores são envolvidos nas ações realizadas e entendem o impacto para a sua prática diária. Por fim, buscando a melhoria contínua, a fase avaliativa compreende os princípios de *accountability*, subsidiando a reflexão das ações empreendidas, retroalimentando todo processo. Para cada uma das etapas que compõe as fases deve ser definido: objetivo, atividades, entradas, produtos de informação, responsáveis. Conforme o exemplo a seguir para a etapa “Composição do comitê”.

**Figura 3:** Exemplo de estruturação das etapas



**Fonte:** elaborada pelos autores (2021)

Na fase ‘ESTRUTURADORA’ é necessário definir quem serão os responsáveis por coordenar, desenvolver e implementar a gestão por competências dentro da organização, os guardiões do processo. O apoio da alta administração da instituição é fundamental para o sucesso do programa. O comitê gestor tem como atribuições acompanhar e fiscalizar os trabalhos desenvolvidos durante a implantação do programa na organização. Deve-se levantar a memória institucional, para conhecimento do que já foi desenvolvido na instituição, bem como um *benchmarking* para identificar as melhores práticas. A partir deste ponto, sugere-se realizar o planejamento formal do projeto com ações, metas, indicadores e responsáveis por cada passo.

Para a definição das competências organizacionais, faz-se necessário um trabalho conjunto do comitê com a gestão da instituição, analisando minuciosamente os principais documentos norteadores, dos quais emergirão as competências. Com os primeiros produtos de informações gerados, deve-se apresentar aos tomadores de decisão e em seguida à comunidade o resultado das definições organizacionais por meio de ações de comunicação.

Na sequência, deve-se realizar a estruturação da aplicação nos processos, com o objetivo de ajustar os processos de gestão de pessoas para se adequar ao novo modelo de gestão por competências. Como processos, devem ser repensados os de seleção, desenvolvimento, movimentação de pessoal, qualidade de vida, avaliação de performance, dentre outros. A partir da atualização dos processos, o mapeamento dos cargos/papéis tem como objetivo identificar os cargos e papéis existentes na organização. Para gestão por competências funcionar efetivamente é necessário que sejam identificadas e especificadas as atribuições que um servidor, lotado em uma gerência, seção, coordenação ou secretaria específica, deve fazer. A definição das competências específicas dos cargos/papéis mapeados tem como objetivo construir e validar as competências de cada cargo e função. Em dado momento, podem ser realizadas consultas públicas e envolvimento de associações de técnicos e docentes, para aumentar a representatividade. Faz-se necessário validar juridicamente as atividades realizadas para que possam ser calibradas nos sistemas informacionais, preparando os sistemas para gerenciar os processos definidos, embora as atividades possam ser realizadas manualmente com o auxílio de planilhas e editores de texto, não é recomendado. Para finalizar a primeira fase, deve-se comunicar de forma massiva as ações realizadas por meio de campanha com plano de comunicação definido.

Na fase INSTITUCIONALIZADORA, o modelo será aplicado, para tanto, toda instituição será envolvida, é a parte na qual serão tratadas as seguintes etapas: Sensibilização, Diagnóstico das competências, Desenvolvimento das competências e Comunicação Institucional. A sensibilização é importante para mobilizar os servidores envolvidos, ou seja, toda comunidade acadêmica, no processo de implantação do programa de gestão de pessoas por competências. A sensibilização é uma forma de transmitir informações importantes aos servidores para que eles possam compreender melhor sobre um determinado assunto e para que possam ter o poder e a opção de tomar decisões importantes. Sendo assim, a sensibilização tem como objetivo fazer com que as pessoas aumentem o nível de interesse sobre determinados assuntos (MASSOLA, 2007). O diagnóstico de competências ou mapeamento de competências tem como objetivo principal identificar o *gap* ou lacuna de competências dos servidores. A distância entre as competências detidas pelos servidores e aquelas que são necessárias para o alcance do desempenho desejado pela organização (CARBONE, et al., 2016). Com o resultado da aplicação dos processos e o mapeamento dos *gaps*, inicia-se o desenvolvimento das competências, para Carbone, et al., (2016, p. 69): “preocupa-se com o aprimoramento continuado das competências dos funcionários, por meio de planos específicos de capacitação ou táticas de transferência de conhecimento no trabalho”. Da mesma forma que a fase anterior, a comunicação institucional deve existir ao longo de todo processo.

Buscando manter o modelo em constante evolução com melhorias, a terceira fase é a AVALIATIVA, traz as seguintes etapas: Avaliação, Transparência e Monitoramento. A fase de Avaliação que tem como objetivo a definição de mecanismos de avaliação do modelo de gestão por competências, permitindo ao comitê e interessados avaliarem o impacto das práticas nos resultados da instituição, bem como sua eficácia. De acordo com Fernandes (2013, p. 76), “a avaliação cumpre mais o papel de ajustar o modelo em si, além de comunicar as pessoas as novas mensagens e comportamentos esperados”. A etapa da transparência tem como objetivo a publicização do processo e criação de mecanismos de fornecimentos de informações. A disponibilidade e o acesso à informação são os pilares da transparência pública, sendo um parâmetro a Lei de Acesso à Informação (Lei nº.12.527 de 18.11.2011). Já o monitoramento é a etapa que tem como objetivo definir as formas de monitoramento da internalização da cultura de gestão por competências. Nessa fase são definidos os indicadores de performance de desempenho e é feito o seu acompanhamento.

Cuidar da memória é algo necessário e deficitário nas instituições públicas. Em todas as etapas e fases são necessários produtos de informação que necessitam ser organizados desde os primeiros passos do tratamento informacional, ou seja, ainda na análise da informação para que possam ser utilizados na hora certa pela instituição. Para Silva e Santos (2020, p. 51): “Os produtos informacionais, podem ser considerados instrumentos criados com a finalidade de disseminar, facilitar o acesso e satisfazer o usuário de uma determinada unidade de informação”.

O quadro a seguir mostra de forma não exaustiva as fontes de informações internas (existentes e produzidas para a atividade) e externas.

| <b>Quadro 03: Fontes de Informação</b><br><b>FONTES DE INFORMAÇÃO</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Externas                                                              | Cursos ENAP; Experiências de gestão por competências de outras IES; Plano de cargos e carreiras do magistério; Plano de cargos e carreiras dos técnicos; PNPD – Plano nacional de desenvolvimento de pessoal; LEI 12.016 – Lei do concurso público.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Internas Produzidas pelo/para o Comitê                                | Atas de reuniões; Candidaturas para participar do comitê de gestão por competências; Cronograma do projeto de gestão por competências; Cronograma de diagnóstico das competências individuais; Diagnóstico das competências individuais; Indicação das lideranças p/compor o comitê de gestão por competências; Política de gestão de competências da instituição; Relação de servidores por cargo e lotação da instituição; PDI – Plano de desenvolvimento individual; PDO – Plano de desenvolvimento organizacional; PDP - Plano de desenvolvimento de pessoal; Planejamento do comitê de gestão por competências; Manual do sistema eletrônico de gestão por competências; Mapeamento de cargos/papéis da instituição; Matriz de competências organizacionais da instituição; Matriz de competências específicas da instituição; Memória institucional das experiências de gestão por competências; Metas e indicadores de desempenho definidos; Papéis e responsabilidades no processo definidas; Plano de comunicação do projeto; Política de gestão por competências; Portaria do Comitê de gestão por competência; Roteiro e material das reuniões e treinamentos de sensibilização; Website da Gestão por competências. |
| Internas Existentes                                                   | Estatuto da instituição; Regimento da instituição; Estrutura organizacional da instituição; Normativas dos processos de gestão por competências; Planejamento estratégico da instituição.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**Fonte:** elaborado pelos autores (2021).

A partir do que foi apresentado, o sucesso de uma instituição depende do conhecimento que ela mantém e aplica por meio de seus servidores, diretorias e sistemas de informações. Dessa forma, a gestão por competências, como o proposto aqui, vai gerar dados que quando organizados de forma significativa serão transformados em informações estratégicas para a instituição. A partir da modelagem dessa proposta, detalhando o passo a passo de um programa de gestão por competências, é esperado que possa contribuir para que as universidades possam implantar seus programas de forma eficiente, eficaz e efetiva.

## 5. Considerações

Com a edição do Decreto nº 5.707 houve uma evidência maior em torno do tema gestão por competências no setor público, todavia, o tema não recebeu os esforços necessários no âmbito da administração pública. Enquanto tecnologia gerencial, o tema vem adquirindo maturidade ao longo dos anos. A gestão por competências requer implementação gradativa ao longo do tempo, a ausência de esforços sistematizados diminui a possibilidade de implementação exitosa.

O setor público precisa de um referencial claro de desempenho institucional, setorial e funcional, bem como um marco regulatório para o desenvolvimento de competências para que alcance o modelo de meritocracia. Desenvolve-se as competências para alcançar os resultados e reconhecer o valor do servidor público.

Para implantar um modelo de gestão de pessoas por competências é necessário seguir alguns passos. A realização das fases e etapas está diretamente relacionada com as estratégias de gestão da informação adotadas pela organização, com processos para avaliar as diversas fontes e produtos de informações produzidos durante a implantação do programa. Implantar um programa de gestão de pessoas por competências produz muitas informações, que quando bem processadas e gerenciadas podem contribuir para melhorar os fluxos informacionais na organização.

Aqui, entende-se a gestão por competências como um modelo de gestão organizacional, assim, a modelagem do programa mostra-se aderente as necessidades contemporâneas de melhoria da gestão e da governança de pessoas. Deve ser entendido como uma peça do processo de transformação da maneira de organização do trabalho e da maneira de produção de bens e serviços pelo setor público.

Um fator crítico para o sucesso da implementação no setor público é a necessidade de valor percebido pelas pessoas envolvidas na iniciativa. Pode ser intrínseco, como o próprio desenvolvimento, ou extrínseco, como ascensão profissional, ocupação de funções, obter remuneração diferenciada; sem a valorização pelo público, o engajamento pode ser baixo. O modelo adotado deve trazer benefícios concretos que sejam valorizados pelas pessoas e que agreguem a suas carreiras, para que se engajem de forma legítima no processo.

No caso da UFPE, que serviu de base para a modelagem proposta, juntamente com a análise de *websites* de outras 69 universidades e a pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas e reuniões de validação, embora tenha registros de experiências relacionadas à gestão por competências, os resultados ainda são tímidos, não estando institucionalizado, tão pouco se tornando um modelo de gestão da instituição. Resultados que colaboram com estudos anteriores sobre competências e a dificuldade de institucionalização.

Dessa forma, o esforço da modelagem apresentada busca traduzir a gestão por competências, enquanto solução gerencial, para o conjunto de limitações e condições organizacionais que se apresentam para o profissional do setor público, especificamente das universidades. Como continuidade do esforço aqui empreendido, sugere-se a aplicação e o monitoramento em outros contextos além da UFPE.

## Referências

BILAC, Doriane Braga Nunes; NUNES, Trompowisk Braga; LUZ, Cláudia Noleto Maciel. Gestão por competências - uma ferramenta estratégica. **Revista Multidebates**, v.4, n.6 Palmas-TO, dezembro de 2020. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/277/267>>. Acesso em 02 abr. 2021.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>>. Acesso em 01 abr. 2021.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 56, n. 2, p. p. 179-194, 2005. DOI: 10.21874/rsp.v56i2.224. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 22 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 20 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 20 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm). Acesso em: 20 nov. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm). Acesso em 02 abr. 2021.

CAMPION, M. A., FINK, A. A., RUGGEBERG, B. J., CARR, L., PHILLIPS, G. M., & ODMAN, R. B. Doing Competencies Well: Best Practices In Competency Modeling. **Personnel Psychology**, v.64, n.1, p.225–262, 2011. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x

CARBONE, Pedro Paulo...[et al.]. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2016.

CHOUHAN, Vikram Singh; SRIVASTAVA, Sandeep. Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014.

DIOGO FERREIRA, J. Ângelo; VIEIRA BAÊTA, O. Diagnóstico de competências individuais no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 119-137, 2020. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1044>. Acesso em: 22 jul. 2021.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas – com foco em competências**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902004000100004.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000100004.pdf) Acesso em 10 jan. 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013. 256p.

FREITAS, A. M. R., OLIVEIRA, A. R. de., EMMENDOERFER, M. L., CUNHA, N. R. da S. Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino em Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v.5, n.3, p.108-131, 2012.

GETHA-TAYLOR, H., BLACKMAR, J., BORRY, E. L. Are Competencies Universal or Situational? A State-Level Investigation of Collaborative Competencies. **Review of Public Personnel Administration**, v.36, n.3, p.306–320, 2016. doi:10.1177/0734371x15624132

GOMES, Ana Karolina Pereira, BARBOSA, Milka Alves Correia, CASSUNDÉ, Fernanda Roda. Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no instituto federal do sertão pernambucano. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v.26, n.83, p.1-21, 2021. <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v26n83.80106>

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por Competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis**. Rio de Janeiro. Alta Books. 2017. 272p.

LANDFELDT, Isabela Machado Papalardo. Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais: Análise de Modelos, Aspectos que Influenciam sua Adoção e Respetivos Impactos. **Dissertação**. Universidade Federal De Goiás. 2016.

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

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre : Artmed : Belo Horizonte: Editora UFMQ, 1999.

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

MACHADO, Ana Cristina Pinheiro. Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de pró-reitor e gestor de unidade. **[Dissertação]**. Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional. Goiânia, 2019.

MACHADO DIAS RAMALHO LUZ, C.; DE PAULA, S. L.; BARBOSA DE OLIVEIRA, L. M. Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. **REGE Revista de Gestão**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 84-101, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/144416>. Acesso em: 3 jun. 2021.

MASSOLA, Ricardo Martineli. Etapas de Implantação de Programas de Qualidade de Vida e a Mudança de Comportamentos. **Vida na Empresa** – UNICAMP. Disponível em: <[https://www.fef.unicamp.br/feff/sites/uploads/deafa/qvaf/funcamp\\_cap7.pdf](https://www.fef.unicamp.br/feff/sites/uploads/deafa/qvaf/funcamp_cap7.pdf)>. Acesso em 01 abr. 2021.

OCDE. Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future. **Public Employment and Management Working Party, Public Governance and Territorial Development Directorate Public Governance Committee, Organisation for Economic Co-operation and Development**. 2010. Disponível em: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-gov-gc-pem-2010.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2021.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais., **R. Tecnol. Soc.** v. 13, n. 29, p. 22-44, set./dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3847>>. Acesso em: 3 jun. 2021.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola a academia.** 3ª ed. São Paulo: Rêspel, 2005.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público.** Brasília 62 (2): 167-183 Abr/Jun 2011. Disponível em: < <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream>>. Acesso em: 09 jan. 2021.

SILVA, Ismaelly Batista dos Santos; SANTOS, Ednaldo de Brito. Difusão de produtos informacionais: intersecções entre linguagens documentárias, marketing e arquivologia. **Archeion Online**, João Pessoa, v.7, n.2, p.43-61, jan./jun. 2020. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/p2p/article/view/5163>>. Acesso em: 03 abr. 2021.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Hall, 2008.

SOUSA, M. G. T. O., BARBOSA, M. F. N. A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v.8, n.3, p.31-46, 2018.

STEVENS, G. W. A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. **Human Resource Development Review**, v.12, n.1, p.86–107, 2012. doi:10.1177/1534484312456690

Universidade Federal do ABC. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** -2012-2022. Disponível em: <<https://pdi.ufabc.edu.br/>>. Acesso em 15 mar. 2021.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** - 2009-2019. Disponível em: <<https://www.ufrn.br/resources/documentos/pdi/PDI-2010-2019-final.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2021.

Universidade Federal de Pernambuco. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** – 2014-2018. Disponível em: [https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pdi\\_14\\_18\\_of.pdf](https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pdi_14_18_of.pdf)> . Acesso em 01 mar. 2021.

Universidade Federal do Tocantins. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** -2016-2020. Disponível em: <[www.uft.edu.br/pdi](http://www.uft.edu.br/pdi)>. Acesso em: 15 mar. 2021.

Universidade Federal de Pernambuco. DEPLAG - Diretoria Estratégica de Planejamento, Avaliação e Gestão. **Informações Gerenciais.** Disponível em: <<https://www.ufpe.br/deplag/informacoes-gerenciais>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

Universidade Federal de Pernambuco. **Planejamento Estratégico Institucional (PEI)** (2013-2023). Disponível em: <[https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pei13\\_27.pdf/02b4e655-63e3-40feb285-90bf01186a5d](https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pei13_27.pdf/02b4e655-63e3-40feb285-90bf01186a5d)>. Acesso em: 29 mar. 2021.

Universidade Federal de Pernambuco. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** (2019-2023). Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/1696523/0/Plano+de+Desenvolvimento+Institucional.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

Yin, Robert. K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos.** 2ª Ed. 1994. Porto Alegre: Bookman.