

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DAIANE DE CARVALHO MADRUGA

DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES(AS) PÚBLICOS(AS) POR
COMPETÊNCIAS: O CASO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO
SUL

RIO GRANDE - RS

2023

Daiane de Carvalho Madruga

Desenvolvimento de Servidores(as) Públicos por Competências: o caso da
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Francielle Molon da Silva.

Rio Grande - RS

2023

Ficha Catalográfica

M183d Madruga, Daiane de Carvalho.

Desenvolvimento de servidores(as) públicos por competências:
o caso da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul / Daiane de
Carvalho Madruga. – 2023.

130 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande –
FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio
Grande/RS, 2023.

Orientadora: Dra. Francielle Molon da Silva.

1. Gestão por Competências 2. Mapeamento de Competências
3. Desenvolvimento de Competências 4. Universidade Estadual
I. Silva, Francielle Molon da II. Título.

CDU 658.3:35.08

Catálogo na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos CRB 10/2344

Daiane de Carvalho Madruga

Desenvolvimento de Servidores(as) Públicos por Competências: o caso da
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, Área de concentração: Gestão Organizacional, aprovada pela comissão de avaliação abaixo assinada:

Profa. Dra. Francielle Molon da Silva
(Orientadora - Universidade Federal do Rio Grande – FURG)

Profa. Dra. Ana Paula Capuano da Cruz
(Universidade Federal do Rio Grande – FURG)

Profa. Dra. Tatiana Ghedine
(Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI)

Rio Grande, 18 de abril de 2023.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida e da fé, e por me ensinar o real sentido da palavra “serviço”.

À minha mãe, que com seu próprio exemplo ensinou o valor da Educação e a importância de acreditarmos e lutarmos pelos nossos sonhos.

Ao meu pai, que morreu trabalhando para que tivéssemos condições cada vez melhores de estudar e de viver, e que continuou sendo inspiração e motivação para seguir adiante.

Ao Otávio, meu irmão, que desde sempre me ensina sobre cumplicidade, e que é minha maior inspiração quando se trata de tornar simples o aprendizado sobre coisas complexas.

Ao Júnior, companheiro que em meio às adversidades vivenciadas no período de produção desta dissertação, esteve preocupado em colaborar para que eu pudesse estudar e produzir. Viver esse período ao teu lado trouxe mais alegria para a jornada.

Às amigas e amigos que compreenderam o distanciamento físico nesse período e que fizeram com que eu mantivesse a certeza de que estarão sempre por perto.

À Carla, que mais que uma colega, é uma amiga. Obrigada por toda a compreensão e apoio especialmente nesse período.

À Fran, que mostrou o verdadeiro sentido da frase da epígrafe, pois se mostrou sempre uma alma humana e sensível diante das dificuldades e adversidades. É um privilégio ter uma orientadora que a todo tempo perguntou se a construção estava fazendo sentido e que enxergou o que eu gostaria de desenvolver antes que eu mesma tivesse clareza sobre isso. Agora, mais do que nunca, toda esta construção faz sentido. Se um dia eu atuar como docente, serás uma das minhas inspirações.

À Fernanda e à Jaíne. Esta caminhada se tornou mais leve quando passamos a compartilhar os passos. Obrigada por terem formado comigo esse tripé que tantas vezes foi ponto de apoio.

À Ana Paula e à Tatiana, pelas considerações e sugestões para potencializar as contribuições teóricas e práticas deste estudo.

Ao PPGA da FURG, por me oportunizar a realização do mestrado em uma instituição qualificada e pública.

Às professoras e professores que ao longo desta jornada contribuíram para todo o aprendizado.

À Uergs, que me inspira a vontade de contribuir para que se torne uma instituição cada vez melhor.

Ao reitor Leonardo Beroldt e às colegas da Ascom que, mesmo sabendo das dificuldades que enfrentariam por estar com uma pessoa a menos no setor, não hesitaram em permitir que eu me afastasse por um período para realizar esta pesquisa.

À Márcia e ao Gabriel, por todo o apoio e incentivo para que esta pesquisa fosse realizada de forma a contribuir com a gestão de pessoas na Uergs.

A cada colega que respondeu a pesquisa colaborando significativamente para a construção desta dissertação.

"Conheça todas as teorias,
domine todas as técnicas,
mas ao tocar uma alma humana,
seja apenas outra alma humana."

(Carl Jung)

RESUMO

A gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas que alia o desenvolvimento individual ao alcance dos objetivos institucionais e sua introdução na administração pública se deu por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Desde então, além das instituições federais, universidades estaduais também estão aderindo ao modelo, como é o caso da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs). Em razão disso, o principal objetivo desta pesquisa é analisar como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos na Uergs. O modelo de competências tem como base o desenvolvimento e a mobilização de três elementos de forma conjunta e sinérgica: conhecimento, habilidades e atitudes. Essa abordagem compreende desde o desenvolvimento de competências individuais, passando pelas coletivas até que se atinja as competências organizacionais. Para que isso ocorra, a operacionalização da gestão por competências parte da estratégia organizacional e do mapeamento das competências existentes e necessárias para que se atinja os objetivos estratégicos. Com base nisso é que são definidos os planos de desenvolvimento de competências. A fim de descrever a experiência da Uergs, esta pesquisa adota a estratégia de estudo de caso, tendo como fontes relatórios, questionários e uma entrevista. Com isso, verificou-se que a Uergs conta com um mapeamento de competências em três níveis: organizacional, funcional e individual que, desde a sua elaboração, em 2017, não foi atualizado, mas ainda orienta as decisões da Universidade com relação aos temas das ações de capacitação e desenvolvimento. O principal evento de capacitação e desenvolvimento promovido pela Uergs é a Semana do Funcionário(a) Público(a) e, recentemente, a Universidade passou a buscar palestrantes internos entre os(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo.

Palavras-Chave: Gestão por Competências; Mapeamento de Competências; Desenvolvimento de Competências; Universidade Estadual.

ABSTRACT

Competency management is a people management model that combines individual development with the achievement of institutional objectives, and its introduction in public administration took place through the National Personnel Development Policy. Since then, in addition to federal institutions, state universities are also adhering to the model, as is the case of the State University of Rio Grande do Sul (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - Uergs). As a result, the main objective of this research is to analyze how training and development plans for technical and administrative support staff are promoted at Uergs. The competency model is based on the joint and synergistic development and mobilization of three elements: knowledge, skills and attitudes. This approach ranges from the development of individual skills, going through collective ones, until reaching organizational skills. For this to happen, the operationalization of management by competences is part of the organizational strategy and the mapping of existing and necessary competences to achieve the strategic objectives. Based on this, competence development plans are defined. In order to describe the Uergs experience, this research adopts the case study strategy, using as sources: reports, questionnaires and an interview. With this, it was verified that the Uergs has a mapping of competences at three levels: organizational, functional and individual, which since its elaboration, in 2017, has not been updated, but still guides the university decisions regarding the themes of the training and development actions. The main training and development event promoted by Uergs is Public Employee Week and, recently, the university began to seek internal speakers among the technical and administrative support staff.

Keywords: Management by Competencies; Competency Mapping; Skills Development; State University.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processo de gestão de pessoas por competências	24
Quadro 2 - Sistema de gestão de pessoas por competências (SGPC).....	26
Quadro 3 - Gestão de pessoas no organograma das universidades estaduais brasileiras.	43
Quadro 4 - Adoção do modelo de competências em práticas de gestão de pessoas.	45
Quadro 5 - Resultados da revisão da literatura	46
Quadro 6 - Estudos anteriores	46
Quadro 7 - Delineamento da pesquisa	52
Quadro 8 - Procedimentos da pesquisa por meio de entrevista semiestruturada	54
Quadro 9 - Procedimentos da Pesquisa por meio de Questionário.....	55
Quadro 10 - Caracterização da população e da amostra	56
Quadro 11 - Categorias de Análise	58
Quadro 12 - Tipos de competências levantadas na Uergs.....	63
Quadro 13 - Exemplos de competências descritas pela Uergs	64
Quadro 14 - Etapas do Plano de Capacitação 2018-2019	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Bases do SCBC	35
Figura 2 - Design do SBPC	38
Figura 3 - Mapa da Uergs	61
Figura 4 - Frequência de realização de atividades de capacitação e desenvolvimento profissional em outras instituições.....	67
Figura 5 - Frequência de solicitação de treinamento pela chefia imediata	67
Figura 6 - Percepção sobre a gestão do conhecimento na Uergs.....	68
Figura 7 - Etapas de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências. .	68
Figura 8 - Conhecimento sobre ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH.	73
Figura 9 - Participação em ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH.	73
Figura 10 - Atendimento das necessidades de formação e aperfeiçoamento	76
Figura 11 - Percepção quanto à oferta de treinamento e desenvolvimento.	76
Figura 12 - Percepção sobre a existência de política de treinamento	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CBT	Educação Baseada em Competências
CGC	Comitê de Gestão por Competências
COGEP	Comissão de Gestão de Pessoas
DRH	Departamento de Recursos Humanos
DTRH	Diretora de Recursos Humanos
E-MEC	Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GC	Gestão por Competências
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IF Sertão-PE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDC	Plano de Desenvolvimento de Competências
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGDP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRODHU	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
SAEB	Secretaria da Administração do Estado da Bahia
SEMOR	Secretaria de Modernização
SCBC	Sistema de Capacitação Baseado em Competências
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SFP	Semana do Funcionário(a) Público(a)
SGPC	Sistema de Gestão de Pessoas por Competências
SPELL	Scientific Periodicals Library
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

UECE	Universidade Estadual do Ceará
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UEG	Universidade Estadual de Goiás
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UENP	Universidade Estadual do Norte do Paraná
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UERGS	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
UERN	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
UERR	Universidade Estadual de Roraima
UFCEG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UNCISAL	Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas
UNEAL	Universidade Estadual de Alagoas
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNEMAT	Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado
UNESP	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
UNESPAR	Universidade Estadual do Paraná
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro Oeste
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná
UPE	Universidade de Pernambuco
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Gestão por competências no setor público	19
2.1.1 O conceito de competências	19
2.1.2 Gestão por competências	23
2.1.3 Práticas de gestão por competências	27
2.1.3.1 <i>Capacitação e desenvolvimento de competências</i>	29
2.2 Políticas nacionais de capacitação e desenvolvimento por competências	32
2.3 Sistema de Capacitação Baseado em Competências	35
2.4 Gestão por competências no contexto das IES públicas	39
2.4.1 Gestão por competências em IES federais	39
2.4.2 Gestão por competências em IES estaduais	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 Classificação e delineamento da pesquisa	50
3.2 Instrumentos de coleta de dados	52
3.3 Análise dos dados	57
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	60
4.1 Caracterização da Uergs	60
4.1.2 Gestão por competências na Uergs	62
4.2 Mapeamento de Competências	62
4.3 Planejamento das ações de capacitação	68
4.4 Desenvolvimento das ações de capacitação	72
4.5 Avaliação das ações de capacitação	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – Carta de autorização para realização da pesquisa	94
APÊNDICE B – Autorização para realização da pesquisa	95
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	96
APÊNDICE D – Roteiro da Entrevista	98
APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Questionário	99
APÊNDICE F – Roteiro de Perguntas – Questionário a servidores(as) enviado por meio de Formulário do <i>Google</i>	100
APÊNDICE G - Produto Técnico	102

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é central no estudo das organizações e, quando se trata do setor público, o tema assume relevância significativa, pois uma parte da geração de valor público que se materializa em bens e serviços tem sua produção intensiva em pessoas, por meio da mobilização de competências (BERGUE, 2020). Esse valor público, segundo Bergue (2020), é gerado num processo de coprodução com a sociedade, que é quem percebe e atribui valor ao que é produzido pela administração pública. E a sociedade, por sua vez, tem exigido eficiência, eficácia e efetividade, o que tem provocado as organizações desse setor a repensarem suas estruturas e processos para alcançar o desempenho exigido (BERGUE, 2020; AYRES, 2021; BISPO; MENDES, 2021). Portanto, quem atua no serviço público compõe um fator determinante nas ações da instituição e investir no seu desenvolvimento repercute no desempenho institucional (SILVA; COSTA, 2021).

Nesse sentido, a administração pública deve adotar modelos de gestão de pessoas que promovam o desenvolvimento de competências para “mobilizar, integrar e combinar recursos, visando o atendimento das demandas da sociedade” (AYRES, 2021, p. 197). A gestão por competências (GC) é um modelo de gestão estratégica que busca aliar o desenvolvimento e a valorização pessoais ao alcance de objetivos institucionais (FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005; PIRES *et al.*, 2005; SCHIKMANN, 2010; FERNANDES; STARON, 2017; CARMO *et al.*, 2018; BERGUE, 2020; DIAS, 2020). A adoção desse modelo na administração pública também tem sido considerada um passo para a mudança de paradigma na gestão de pessoas antes baseada em uma estrutura burocrática centrada em cargos ou funções (MELLO; SILVA, 2013; CAMÕES; MENESES, 2016; SILVA; BISPO; AYRES, 2019; LIRA; CAVALCANTE, 2021).

O modelo de competências tem como base o desenvolvimento e a mobilização de três elementos de forma conjunta e sinérgica: conhecimento, habilidades e atitudes (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005; BRANDÃO, 2007; CARVALHO *et al.*, 2009; ANTONELLO; PANTOJA, 2010; BERGUE, 2019). Essa abordagem compreende desde o desenvolvimento de competências individuais, passando pelas coletivas até que se atinja as competências organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001; BONOTO; BITENCOURT, 2006; LIMA; SILVA, 2015; SILVA; RUAS, 2016; BRANDÃO, 2017; BERGUE, 2020; LIRA; CAVALCANTE, 2021).

Para que isso ocorra, a operacionalização da gestão por competências parte da estratégia organizacional e do mapeamento das competências existentes e necessárias para que se atinja os objetivos estratégicos. Com base nisso é que são definidos os planos de desenvolvimento de competências, o que ocorre por meio de processos de aprendizagem (ANTONELLO; PANTOJA, 2010; SILVA; HONÓRIO, 2021; SILVA; COSTA, 2021). Assim, por meio da implantação de planos de desenvolvimento de competências, os(as) servidores(as) passam a atuar como “agentes de mudança e de transformação das relações institucionais, por meio do aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços” (SILVA; HONÓRIO, 2021, p. 173).

O início da discussão acerca da adoção da gestão por competências na administração pública brasileira se deu na década de 90 (CAMÕES; MENESES, 2016). Porém, somente em 2006 foi publicado o Decreto Nº 5707, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tendo como referência o modelo de competências para a gestão de pessoas na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse Decreto foi revogado e substituído pelo Decreto nº 9.991/2019, que mantém o referencial de competências para o desenvolvimento de servidores(as) públicos(as). Ambos os Decretos tratam das diretrizes da PNDP e, portanto, têm foco no desenvolvimento de competências por meio de ações de capacitação.

Em decorrência do Decreto nº 5707/2006, diversas instituições públicas passaram a adotar o modelo de competências como um sistema em que as diferentes práticas de gestão de pessoas se articulam ou como orientação para algumas dessas práticas (LANDFELDT; ODELIUS, 2017; ESTIMA, 2019; COSTA, 2020). Apesar do tempo decorrido desde a publicação da primeira PNDP, Silva (2021) afirma que a abordagem por competências ainda está em gestação na administração pública brasileira, em estágio entre incipiente e emergente. Para o autor, um dos principais pesquisadores do tema da gestão por competências no setor público brasileiro, quando se trata das organizações públicas subnacionais, a gestão de pessoas está em fase embrionária no que se refere à superação do paradigma do departamento de pessoal e ao desenvolvimento do comportamento organizacional.

Embora não estejam sob o jugo da legislação federal, algumas Instituições de Ensino Superior (IES) estaduais também estão adotando o modelo de competências, de acordo com informações obtidas nos sites das universidades públicas estaduais

listadas pelo Cadastro E-MEC. É o caso da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), da Universidade Estadual de Goiás (UEG), da Universidade Estadual do Maranhão (Uema), da Universidade Estadual de Alagoas (Uneal), da Universidade do Estado da Bahia (Uneb), da Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado (Unemat), da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp), da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) e da Universidade de São Paulo (USP). A Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs), objeto deste estudo de caso, também se encontra no rol dessas IES, pois elaborou um mapeamento de competências em 2017, seguido de um Plano de Capacitação por Competências.

A fim de verificar a existência de produções científicas sobre a experiência das universidades estaduais brasileiras com a gestão por competências, foi realizada uma busca com a utilização do termo “gestão por competências” nas bases: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Scientific Periodicals Library (SPELL) e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Essa busca gerou mais de 400 resultados, entretanto, a amostra final composta somente pelas produções que tratam especificamente da gestão por competências em universidades estaduais é de nove estudos. Dentre esses, apenas uma tese, elaborada por Silva (2016), evidencia a adoção da gestão por competências em três universidades estaduais: a USP, a Unesp e a Unicamp. Essa revisão revela, portanto, que ainda são escassas as produções científicas tendo como tema a gestão por competências no âmbito das IES estaduais.

Diante disso, para contribuir com a construção de um panorama e com o debate acerca da gestão por competências no campo das IES estaduais, este estudo partiu da seguinte questão de pesquisa: **Como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) são promovidos em universidades públicas estaduais?**

Para responder a essa questão, o principal objetivo deste estudo foi descrever como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs). Esse objetivo se desdobrou em três objetivos específicos: identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs; entender como ocorre o alinhamento das necessidades com as competências

mapeadas; e mapear o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de servidores(as) orientado por competências.

A lacuna de pesquisas que demonstrem a experiência, incluindo as possibilidades e os desafios que emergem da adoção da gestão por competências nas universidades estaduais, bem como o fato de ainda não ter sido realizada nenhuma pesquisa acerca do trabalho desenvolvido na Uergs em torno dessa temática, demonstram a relevância deste estudo. A análise sob a lente teórica de uma estrutura de referência para a implantação de um Sistema de Capacitação Baseada por Competências (SBPC), elaborado no contexto de uma IES federal, contribui para a relevância teórica deste estudo. Além disso, esta pesquisadora integra o quadro de servidores(as) do corpo técnico e de apoio administrativo da Uergs, atuando como analista na área de Comunicação da Universidade. Isso facilitou o acesso às fontes desta pesquisa, contribuindo para a sua viabilidade. Como contribuição social, este estudo inclui a elaboração e apresentação de um Produto Técnico baseado na gestão por competências, com recomendações à Uergs para o desenvolvimento de servidores do quadro técnico e de apoio administrativo, tecidas a partir da análise dos dados desta pesquisa.

O Produto Técnico elaborado a partir desta pesquisa consta nos apêndices desta dissertação e foi apresentado a gestoras do Departamento de Recursos Humanos da Uergs e a integrantes da Comissão que trabalhou na elaboração do mapeamento de competências e do Plano de Capacitação. Isso possibilitou a reflexão sobre o trabalho realizado na Universidade e sobre os próximos passos em direção à consolidação das práticas de desenvolvimento por competências, o que configura uma contribuição prática deste estudo.

Para descrever a experiência da Uergs com a gestão por competências, esta pesquisa adotou a estratégia de estudo de caso, seguindo o protocolo de Yin (2001). Para responder aos objetivos, os instrumentos foram adaptados de pesquisas com tema análogo. Dessa forma, foram elaborados um roteiro com questões semiestruturadas para uma entrevista com a diretora do Departamento de Recursos Humanos e um questionário para ser respondido pelos(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo. Além disso, os relatórios da Comissão de Gestão de Pessoas (Cogep), responsável pela condução do mapeamento de competências e do Plano de Capacitação, completaram o conjunto de fontes desta pesquisa. Sendo

assim, caracteriza-se como uma pesquisa de método misto, pois combina a abordagem qualitativa com a quantitativa.

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, seguindo as recomendações de Bardin (2016). Na etapa de pré-análise, foram selecionadas as categorias que orientaram o tratamento dos dados e as interpretações. Assim, obteve-se um conjunto de quatro categorias baseadas na estrutura de referência do SCBC elaborado e apresentado por Ayres (2012, 2021): mapeamento de competências, planejamento de capacitação baseada em competências, desenvolvimento de capacitação baseada em competências, e avaliação de capacitação baseada em competências. A análise se apoiou no aporte teórico deste estudo, tendo como referência especialmente Brandão e Bahry (2005), Silva e Honório (2021) e Cavalcante e Ayres (2021), além de Ayres (2021).

O referencial teórico desta dissertação começa pela abordagem sobre o conceito de competências e sobre a configuração da gestão por competências, sob a ótica da adoção do modelo na administração pública. Em seguida, uma seção é dedicada a apresentar a articulação das demais práticas de gestão de pessoas com as práticas de desenvolvimento de competências, tema que tem uma seção específica em razão de ser o principal assunto desta dissertação.

A fim de contextualizar o cenário de adoção da gestão por competências na administração pública, um capítulo deste estudo é dedicado à uma breve discussão sobre as políticas nacionais de capacitação e desenvolvimento por competências. A partir disso, é apresentada a estrutura de referência para o SCBC, elaborada por Ayres (2012) com a intenção de facilitar a implementação dos pressupostos da PNDP em uma IES federal. Feito isso, é iniciada a discussão sobre a gestão por competências no contexto das IES públicas, começando pela abordagem da experiência das universidades federais, até chegar ao contexto das estaduais, apresentado com base na pesquisa nos sites das universidades estaduais listadas pelo Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior (E-MEC).

A dissertação também inclui uma seção dedicada à revisão da literatura sobre as produções científicas acerca da gestão por competências no contexto das IES estaduais. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos, o que inclui seções sobre a classificação da pesquisa, uma apresentação dos instrumentos de coleta de dados e, por fim, a análise do conteúdo.

Nas considerações finais desta dissertação, são apresentadas as evidências que respondem aos objetivos da dissertação, as recomendações para a Uergs, e as sugestões para estudos futuros. Esse capítulo também inclui um relato sobre a apresentação à Uergs do Produto Técnico elaborado após a apresentação da dissertação à Banca.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão por competências no setor público

2.1.1 O conceito de competências

Nas últimas décadas, o tema da competência tem sido objeto de estudos organizacionais, gerando diversas definições (RUAS, 2005; BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2007). A abordagem mais recorrente é a que considera a competência como o resultado da sinergia entre três elementos em conjunto: conhecimento, habilidade e atitude (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005; PIRES *et al.*, 2005; BRANDÃO, 2007; CARVALHO *et al.*, 2009; BERGUE, 2019).

Esses três elementos representam as dimensões ou recursos da competência (PIRES *et al.*, 2005). O conhecimento corresponde ao saber desenvolvido e acumulado que leva a *saber o que e por que fazer*; as habilidades correspondem à técnica para a conversão do conhecimento em ação, portanto, ao *saber como fazer*; e a atitude, por sua vez, está relacionada à postura, ao interesse e determinação para a ação, o que corresponde ao *querer fazer* (PIRES *et al.*, 2005; BERGUE, 2019, 2020; LIRA; CAVALCANTE, 2021).

As competências também são analisadas de diferentes perspectivas (BRANDÃO, 2007). No ambiente de trabalho, podem se apresentar em dimensões que vão de individuais a organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001; BONOTO; BITENCOURT, 2006; BERGUE, 2020; LIRA; CAVALCANTE, 2021). Brandão (2017) classifica como individuais as competências relacionadas a cada profissional e, como organizacionais, as que se referem às capacidades da organização como um todo ou às capacidades de suas unidades produtivas.

A origem da discussão sobre competências remonta à década de 70, quando McClelland (1973) questionou o uso de testes de inteligência na educação e no trabalho, gerando um debate entre administradores e psicólogos (FLEURY; FLEURY, 2001). As primeiras publicações sobre o tema foram elaboradas sob a perspectiva do indivíduo, evoluindo para uma visão que considerava a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes ao indivíduo e avaliadas de acordo com o cargo ou posição que ocupa (FLEURY; FLEURY, 2004). Mas, de acordo com Fleury e Fleury (2004), essa linha estava fundamentada nos princípios do

taylorismo-fordismo e ligada ao conceito de qualificação, de forma que não atende às demandas da organização “complexa, mutável, em um mundo globalizado” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 45).

No final da década de 90 o pesquisador francês Philippe Zarifian provocou um novo olhar, em que o modelo de competência deixa de estar associado ao conjunto de tarefas descritas para o cargo e passa a estar relacionado ao contexto que faz com que o indivíduo necessite mobilizar suas competências (FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS, 2005). Nessa mesma perspectiva, Ruas (2005, p. 5) afirma que “a noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que de um *stock* de conhecimentos e habilidades (perspectiva mais próxima da noção de qualificação)”. Ruas (2005) assinala que a expressão “adequadamente” está relacionada à mobilização dos recursos de acordo com situações específicas.

Brandão e Bahry (2005) tratam das competências como humanas ou profissionais, que são entendidas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 180). Portanto, os comportamentos das pessoas expressam o seu desempenho profissional, o que revela as suas competências.

No contexto do setor público, Bergue (2020) afirma que uma competência tem valor pela transformação que promove, ou seja, quando é mobilizada para a obtenção de resultados avaliados desde as atividades e processos de trabalho até o desempenho das políticas públicas. Portanto, o valor público é gerado pelo fluxo das competências, e não pelo seu estoque.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a emergência do modelo de competência na gestão das organizações é justificada por três elementos apontados por Zarifian (1999 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001): a noção de incidente (imprevistos, novas situações que podem se apresentar a qualquer momento); comunicação (compreensão do outro e de si, acordos e normas comuns); noção de serviço (o atendimento aos clientes da organização precisa estar no centro de suas atividades).

Posteriormente, Zarifian (2003) passou a evocar a responsabilidade como componente do conceito de competência e atualizou sua definição dizendo que “competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (ZARIFIAN,

2003, p. 139). O autor argumenta que assumir uma responsabilidade significa primeiramente “responder por” (responder pelo alcance, pelos efeitos e pelas consequências da iniciativa); em segundo lugar, “manifestar preocupação com os outros” (relacionada à noção de serviço); e por fim, acrescenta que “toda atividade profissional se exerce, precisamente, em um certo campo de responsabilidade” (ZARIFIAN, 2003, p. 141). Ou seja, quando uma pessoa exerce uma função e ou tem um emprego atribuído a si, essa pessoa é a responsável direta pelas atividades que desempenha. Assim, assumir uma responsabilidade significa atuar, assumir um papel na organização. Para Zarifian (2003), o futuro do modelo da competência depende da forma de articulação da iniciativa com a responsabilidade, uma vez que há situações em que a responsabilidade pode sufocar a iniciativa.

No âmbito das competências organizacionais, surge o debate sobre as competências essenciais, apresentadas por Prahalad e Hamel (1990) como *core competences*. De acordo com Fleury e Fleury (2004), pode-se afirmar que a organização possui diversas competências organizacionais, mas dentre essas, são consideradas essenciais as que garantem vantagem competitiva e as diferencia das demais. Sobre a formação das competências essenciais, Fleury e Fleury (2004) afirmam o seguinte:

Podem ser o resultado da excelência em qualquer função do negócio e são resultantes do aprendizado coletivo na organização, especialmente da coordenação das diversas habilidades de produção e da integração de múltiplas correntes de tecnologia; assim, é fundamental ao modo de organizar o trabalho e de entregar valor. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 47-48).

Neste ponto, cabe destacar que quando se trata do setor público, o foco não está na concorrência e na vantagem competitiva, mas na prestação de serviços efetivos à sociedade (BERGUE, 2020; BISPO; MENDES, 2021). Bergue (2020) assinala que, caso os gestores públicos optem pela apropriação do conceito de competitividade, se faz necessária uma ressignificação de acordo com o contexto, especialmente quando se trata da administração direta. O autor explica que, desde o final da década de 80, o conceito de competitividade tem sido aliado aos conceitos de produtividade e de qualidade. Todavia, trata-se de conceitos distintos que estão associados à sobrevivência das organizações, sendo a produtividade relacionada à eficiência, e a qualidade, relacionada à eficácia e à efetividade. Assim,

a convergência desses conceitos contribui para a aceitação e legitimação da ação governamental. O senso de *legitimidade das políticas públicas*, portanto, encaminha a abordagem da ressignificação do conceito de competitividade na administração pública. (BERGUE, 2020, p. 67).

Ainda com relação ao desenvolvimento das competências organizacionais, Fleury e Fleury (2004, p. 47) afirmam que “está intimamente relacionado ao desenvolvimento de competências individuais e das condições dadas pelo contexto”, e acrescentam:

pode-se dizer que as competências – tanto as essenciais como as organizacionais – são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 48).

Nessa perspectiva surge a discussão sobre as competências coletivas, que se manifestam nas equipes de trabalho e são desenvolvidas por meio da interação entre as pessoas no ambiente laboral. O desenvolvimento de competências coletivas passa pelo desenvolvimento de competências individuais, nas lógicas interativa e interrelacional (SILVA; RUAS, 2016). “A lógica interativa tem a ver com um fenômeno coletivo de troca de experiências, e a lógica interrelacional, por sua vez, compreende as experiências pessoais compartilhadas e aquelas que foram discutidas em grupo” (SILVA; RUAS, 2016, p. 259). Portanto, a competência coletiva não surge de um simples agrupamento de conhecimentos ou de competências individuais, mas é fruto da sinergia entre membros de um grupo e das interações sociais estabelecidas (LIMA; SILVA, 2015; SILVA; RUAS, 2016; BRANDÃO, 2017).

A dimensão coletiva das competências pode ser entendida como “as configurações de trabalho nas quais a atuação coletiva se sobrepõe à individual, ou seja, o trabalho individual deve seguir as determinações do coletivo” (SILVA; RUAS, 2016, p. 256). As competências coletivas podem ser compreendidas também como a capacidade do grupo para realizar atividades que não poderiam ser realizadas individualmente (SILVA; RUAS, 2015) e à medida em que se consolida uma competência coletiva, se torna mais difícil reconhecer a quem pertence uma habilidade (BRAHM; VARGA; SANTOS, 2014). De acordo com Ruas (2005), a competência coletiva não se restringe a um grupo ou área da empresa, mas pode abranger várias áreas, todo o espaço da empresa ou até mesmo atividades interempresariais.

A discussão sobre o tema das competências coletivas, por sua vez, abrange duas perspectivas: a funcional e a social. De acordo com Silva e Ruas (2016), as competências coletivas são o resultado da mobilização de duas dinâmicas simultâneas: uma base social e uma base funcional. A base social corresponde aos processos de interação e compartilhamento entre indivíduos e grupos. A base funcional tem caráter mais instrumental e corresponde aos processos de direcionamento e gestão dos coletivos, por meio de rotinas organizacionais (SILVA; RUAS, 2016). Lira e Cavalcante (2021) destacam que as práticas de competências conjuntas, que correspondem à perspectiva social, são contextualizadas com a cultura organizacional. Em razão disso, o desempenho não é responsabilidade individual, mas da organização como um todo.

Assim, essas duas dinâmicas simultâneas, a funcional e a social, explicam como as competências se desenvolvem no âmbito da organização, partindo dos indivíduos até a configuração organizacional. Para que se atinja esse objetivo, é necessário um sistema de gestão por competências conectado ao planejamento estratégico institucional (SILVA; BISPO; AYRES, 2019; LIRA; CAVALCANTE, 2021), conforme exposto a seguir.

2.1.2 Gestão por competências

Tanto na iniciativa privada quanto no setor público, a gestão de pessoas desempenha uma função estratégica e a gestão por competências é considerada um importante instrumento, pois alia o desenvolvimento de pessoas à estratégia organizacional (SCHIKMANN, 2010; FERNANDES; STARON, 2017; DIAS, 2020). Ou seja, a gestão por competências orienta as competências humanas para a geração e sustentação de competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos, agregando valor e reconhecimento a indivíduos e organizações (FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005; PIRES *et al.*, 2005; SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

Silva e Costa (2021) acrescentam que, na gestão pública, a gestão por competências é uma abordagem que leva à melhoria da qualidade de processos e de condições de trabalho e à otimização dos recursos, portanto, o modelo não deve ser visto como um modismo. Assim, a adoção da noção de competências é considerada uma mudança de paradigma ao proporcionar a substituição das estruturas

organizacionais baseadas em postos de trabalho, caracterizadas por Camões e Meneses (2016) como mecânicas, burocráticas e rígidas.

Para Lira e Cavalcante (2021, p. 66):

o sistema de gestão por competências surge como alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturarem as ações de recursos humanos e como uma tentativa de ajuste, a partir de modelos que proporcionem ganhos organizacionais e, ao mesmo tempo, recompensem os indivíduos.

Se o desempenho das organizações não é uma responsabilidade individual, mas de toda a organização (LIRA; CAVALCANTE, 2021), a gestão por competências também não é restrita às unidades de gestão de pessoas, por ser um modelo de gestão organizacional que requer participação e ações coletivas (MELLO; SILVA, 2013; CAMÕES; MENESES, 2016; LIRA; CAVALCANTE, 2021).

Brandão e Bahry (2005) falam sobre a operacionalização do modelo, e afirmam que “a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 18). Esse processo ocorre em etapas, iniciando com a formulação da estratégia organizacional, e se desdobra em diversas ações, desde a definição da missão e visão, até a retribuição atrelada ao desempenho, conforme o quadro 3.

Quadro 1 - Processo de gestão de pessoas por competências

Etapa	Ações
Formulação da estratégia organizacional	Definir a missão, visão de futuro e objetivos estratégicos
	Estabelecer indicadores de desempenho e das metas, de acordo com os objetivos estratégicos.
Mapeamento de Competências	Identificar as competências necessárias
	Inventariar as competências disponíveis na organização
	Mapear a lacuna de competências e planejar a captação e/ou desenvolvimento de competências
Captação de Competências	Selecionar competências externas
	Admitir, alocar e integrar
Desenvolvimento de Competências	Definir mecanismos de desenvolvimento
	Disponibilizar e orientar aproveitamento
Acompanhamento e avaliação	Acompanhar e apurar os resultados alcançados
	Comparar resultados alcançados com resultados esperados
Retribuição	Reconhecer e premiar bom desempenho
	Remunerar por competências

Fonte: adaptado de Brandão e Bahry (2005).

O processo de gestão por competências é operacionalizado pelas práticas de gestão de pessoas, sendo contínuo, e as etapas se retroalimentam. No diagrama apresentado por Brandão e Bahry (2005), as etapas de captação e de desenvolvimento de competências estão expostas em um mesmo quadro, paralelamente. A etapa de acompanhamento e avaliação, por sua vez, é baseada nas ações que correspondem à formulação da estratégia e ao mapeamento. Por fim, a etapa de retribuição está relacionada à ação que compara os resultados alcançados com os esperados.

O mapeamento de competências é considerado uma etapa fundamental, pois é a que apresenta as competências disponíveis na organização e as que são necessárias para o alcance de seus objetivos estratégicos (BRANDÃO; BAHRY, 2005; LIRA; CAVALCANTE, 2021). Brandão e Bahry (2005) falam também sobre a importância das ações de captação e de desenvolvimento, considerando que sua ausência pode contribuir para o aumento da lacuna entre as competências necessárias e as disponíveis.

De acordo com Lira e Cavalcante (2021), no contexto da administração pública o mapeamento também é importante porque, além de apresentar subsídios para identificar a força de trabalho e dimensionar o quadro de servidores(as), dá indícios para a lotação após a nomeação e auxilia na relotação para setores que tenham mais relação com as habilidades, experiência e formação, o que contribui para a geração de valor para servidores(as) e para a organização.

Brandão e Bahry (2005) apresentam elementos considerados centrais na gestão por competências e abordam a possibilidade de aplicação de seus métodos e técnicas no setor público. Porém, ressaltam que a eficácia e a aplicabilidade do modelo em organizações públicas carecem de discussões aprofundadas e investigações empíricas.

Dentre as especificidades do setor público que devem ser consideradas na adoção do modelo, está o fato de que o foco desse setor é social, e não lucrativo, e sua finalidade é voltada para objetivos relacionados ao interesse coletivo (LIRA; CAVALCANTE, 2021). Assim,

a gestão por competências, na esfera pública, perpassa a lógica do conhecer a realidade da organização e buscar melhorias de gestão que levem ao alcance dos objetivos organizacionais – que em princípio devem estar associados ao atendimento das necessidades sociais. (LIRA; CAVALCANTE, 2021, p. 63).

Essa premissa também é levada em consideração quando Lira e Cavalcante (2021) corroboram com Silva, Bispo e Ayres (2019) no que se refere ao desenvolvimento de carreiras de servidores(as) relacionado ao desenvolvimento de competências. Nessa lógica, o objetivo é agregar valor ao trabalho realizado e à instituição, portanto, a carreira é integrada ao sistema de gestão de pessoas com vistas ao atendimento à sociedade (SILVA; BISPO; AYRES, 2019; LIRA; CAVALCANTE, 2021).

Para atender as especificidades do setor público, Silva e Costa (2021) propõem a implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências (SGPC) que, dentre seus benefícios, traz a concepção da carreira do servidor como um processo de desenvolvimento.

O SGPC é desmembrado em cinco etapas, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 - Sistema de gestão de pessoas por competências (SGPC).

FASE	ETAPAS
I. Preparação	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de um Comitê de Gestão por Competências (CGC); - Difusão dos princípios da gestão por competências para o CGC; - Definição dos princípios, diretrizes e objetivos de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC).
II. Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico dos processos e condições de trabalho; - Definição das competências por ambiente organizacional de atuação do servidor; - Mapeamento das competências dos servidores por ambiente organizacional de atuação; - Avaliação das competências dos servidores.
III. Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Organização dos cargos por ambiente organizacional de atuação, níveis de classificação, níveis de capacitação e padrões de vencimento básico; - Elaboração do Plano de Carreira por Competências; - Definição do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC).
IV. Implantação	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do Plano de Capacitação e aperfeiçoamento; - Implantação de programas e projetos voltados ao desenvolvimento por competências; - Avaliação por competências.
V. Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de indicadores; - Produtos esperados; - Avaliação de impacto dos projetos setoriais no atendimento dos usuários; - Avaliação do SGPC.

Fonte: Silva e Costa (2021, p. 123).

A elaboração do SGPC deve ser baseada no Plano de Desenvolvimento Institucional ou no Plano Estratégico, devendo considerar ainda os demais planos de

gestão que balizam as estratégias institucionais. Essa deve ser a base para a definição das competências institucionais (SILVA; COSTA, 2021). Para Silva e Costa (2021), a implantação de um SGPC depende da adesão de gestores e de equipes de Recursos Humanos. Também é importante a capacitação do Comitê de Gestão por Competências, cuja formação corresponde à primeira etapa de formação do Sistema. Além disso, o Sistema deve levar em consideração a cultura institucional e atender à legislação (SILVA; COSTA, 2021).

O SGPC também pressupõe a formalização de uma política de gestão de pessoas, que deve ser elaborada concomitantemente ao planejamento estratégico e cujos elementos devem ser discutidos pelos seus desenvolvedores. Essa política deve ser orientada por diretrizes que auxiliam na delimitação do Sistema. Assim, tomando como base a legislação sobre a gestão por competências na administração pública federal, Silva e Costa (2021) sugerem diretrizes que envolvem as seguintes dimensões: planejamento de recursos humanos, avaliação de desempenho, capacitação e aperfeiçoamento, provisão e remuneração (SILVA; COSTA, 2021). Essas diretrizes repercutem nas práticas de gestão de pessoas por competências.

Enfim, expostas as bases para a adoção da gestão por competências, já com as especificidades do contexto das organizações públicas, o capítulo a seguir abordará a contribuição do modelo para as principais práticas de gestão de pessoas no setor público.

2.1.3 Práticas de gestão por competências

As práticas de gestão de pessoas vão desde ações ligadas à admissão (seleção, contratação e integração) até a rescisão, incluindo administração de férias e remuneração; ações ligadas à saúde e segurança do trabalho; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; e comunicação organizacional (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014). Como uma ferramenta de gestão estratégica de pessoas, a gestão por competências integra algumas dessas ações, orientando os esforços para a consecução de objetivos, especialmente quando se trata de planejar, captar, desenvolver e avaliar competências, seja em nível individual, grupal ou organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005; PIRES *et al.*, 2005).

Portanto, no setor público a gestão por competências contribui para a articulação das práticas de gestão de pessoas nas seguintes fases:

Planejamento de recursos humanos: é a primeira etapa de uma política de provisão de servidores(as) públicos. Nesta fase, é realizado o mapeamento de competências. Além de dimensionar as necessidades de pessoal, o planejamento de recursos humanos subsidia as decisões envolvendo os demais processos, sendo considerado imprescindível quando se pretende selecionar, alocar e desenvolver candidatos com competências alinhadas às competências organizacionais (PINTO; BRANCO, 2021).

Ingresso: a principal forma de ingresso no serviço público é o concurso, cuja ênfase está na avaliação dos conhecimentos dos candidatos. Porém, para a constituição de um quadro de servidores(as) adequado o ideal é que também sejam avaliadas as habilidades e atitudes compatíveis com suas atribuições (PIRES et al., 2005). Nesse sentido, recomenda-se o estabelecimento de diretrizes de provisão que possibilitem o alinhamento das competências com as atividades profissionais, para que a alocação dos(as) servidores(as) seja feita por competências (BERGUE, 2020; SILVA; COSTA, 2021). Isso pode ser feito por meio da inclusão de etapas adicionais, tais como a análise de currículo, entrevistas, programas de tutoria e de mentoria, além de ações de sensibilização de gestores (COSTA; MELO, 2021; SILVA; COSTA, 2021). Além disso, o período de estágio probatório deve incorporar iniciativas de monitoramento e, principalmente, de acompanhamento e incentivo ao desempenho, que oportunizem o desenvolvimento de competências que a instituição requer (COSTA; MELO, 2021).

Gestão de desempenho: o principal objetivo da gestão de desempenho é a promoção do aperfeiçoamento dos processos de trabalho e o estímulo ao desenvolvimento de pessoas (BERGUE, 2019). Trata-se de um processo abrangente que inclui planejamento e acompanhamento de desempenho, e que está integrado a um processo amplo de gestão organizacional, pois vincula-se às metas e aos objetivos estratégicos (PIRES et al., 2005; BERGUE, 2019; SILVA; HONÓRIO, 2021). Dessa forma, a gestão de desempenho é considerada um instrumento gerencial que promove a melhoria da performance tanto de indivíduos quanto das equipes e de toda a organização, integrando esses diferentes níveis (PIRES et al., 2005).

Considerando-se que o foco deste estudo está na capacitação e no desenvolvimento de competências no âmbito do setor público, esta seção tratou das práticas de planejamento de recursos humanos, ingresso e gestão de desempenho, numa abordagem que demonstra como essas práticas se articulam às práticas de

desenvolvimento de competências, no contexto da gestão pública. A fim de tratar de forma mais abrangente os aspectos relacionados às práticas de capacitação e desenvolvimento de competências, este assunto será abordado na próxima seção.

2.1.3.1 Capacitação e desenvolvimento de competências

O desenvolvimento de competências ocorre por meio de processos de aprendizagem que têm o objetivo de suprir as lacunas entre as competências apresentadas pelos(as) servidores(as) e as requeridas em seu ambiente de trabalho (PIRES *et al.*, 2005; BRANDÃO; BAHRY, 2005; SILVA; BISPO; AYRES, 2019; SILVA; COSTA, 2021; CAVALCANTE; AYRES, 2021). Esse processo de aprendizagem é permanente, deliberado e subsidiado por ações de aperfeiçoamento e de capacitação (SILVA; COSTA, 2021).

A capacitação está associada aos conceitos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), que são ações que têm como foco a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (ANTONELLO; PANTOJA; 2010; CAVALCANTE; AYRES, 2021). Cavalcante e Ayres (2021) apresentam uma distinção semântica do termo TD&E:

O conceito de Treinamento (T) parte do conhecimento que representa o empenho das organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus membros, referindo-se à melhoria de desempenho. O Desenvolvimento (D), sempre entendido como mais abrangente, não está atrelado apenas à ideia de desempenho, inclui as ações organizacionais que incitem o livre crescimento pessoal de seus membros. Já a Educação (E) aborda o esforço de formação individual, não sendo visto como de responsabilidade das organizações. (CAVALCANTE; AYRES, 2021, p. 279).

As iniciativas organizacionais de treinamento e desenvolvimento, além de promoverem o desenvolvimento de competências, têm o objetivo de preencher lacunas de desempenho e de preparar os(as) servidores(as) para novas funções, por meio da instrução (CAVALCANTE; AYRES, 2021). Essas iniciativas são orientadas pela abordagem sistêmica de forma que, no campo de TD&E, a avaliação de necessidades, o planejamento, a execução e a avaliação são elementos que formam um sistema e que mantêm uma relação de interdependência entre si e com os ambientes intra e extraorganizacionais (ANTONELLO; PANTOJA; 2010). As necessidades instrucionais são definidas pelas lacunas de desempenho ou desvios de desempenho, e pela insuficiência de conhecimentos, habilidade e atitudes.

Portanto, para Cavalcante e Ayres (2021), o maior desafio da capacitação é o alinhamento entre as competências individuais e as institucionais.

Para subsidiar as ações organizacionais de capacitação e aperfeiçoamento, Silva e Costa (2021) sugerem as seguintes diretrizes:

a) desenvolvimento dos servidores em consonância com um sistema de gestão de pessoas por competências; b) incentivo e apoio nas iniciativas de capacitação do servidor voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; c) definição de mecanismos e requisitos de acesso a eventos de capacitação internos e externos ao local de trabalho; d) desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais de forma articulada com a função social da instituição; e) promoção de programas de capacitação com foco nas competências técnicas e comportamentais dos ambientes organizacionais como requisito para a promoção funcional; f) estímulo à educação continuada e potencialização do componente da qualificação como elementos motivacionais para a progressão na carreira e para o desenvolvimento pessoal e institucional; g) integração das políticas e processos de capacitação e desempenho em prol do desenvolvimento institucional; h) mensuração dos resultados das ações de capacitação e fortalecimento do sistema de gestão de pessoas da instituição. (SILVA; COSTA, 2021, p. 120-121).

As iniciativas de aperfeiçoamento e capacitação envolvem ações de aprendizagem formal para, além de aprimorar o desempenho de servidores(as), contribuir para que os objetivos institucionais sejam alcançados (SILVA; COSTA, 2021). Porém, o desenvolvimento de competências não está vinculado somente a ações formais de capacitação, como cursos e treinamentos, pois a vivência de situações profissionais também é requisito para o desenvolvimento de uma competência (ANTONELLO; PANTOJA; 2010; SILVA; HONÓRIO, 2021). Devem ser consideradas também as iniciativas de tutoria, reuniões de trabalho, elaboração de projetos, dentre outras ações consideradas não formais que integram as trilhas de aprendizagem (SILVA; HONÓRIO, 2021).

Dessa interação de uma pessoa ou grupo com a situação de trabalho, decorre a aprendizagem na ação, ou experiencial, em que o processo de aprendizagem proporciona a criação de conhecimento por meio da transformação da experiência. De acordo com Antonello e Pantoja (2010), o aprendizado é facilitado quando há a possibilidade de praticar, de aprender pela experiência e pela ação. No entanto, para que isso aconteça, deve haver a intenção de aprender e, além disso, a interação com as situações de trabalho deve fazer sentido (ANTONELLO; PANTOJA, 2010).

Assim, um dos principais componentes da aprendizagem experiencial é a possibilidade de agir dando sentido à situação, o que “reforça o contato direto, a relação sujeito-objeto e favorece o ambiente de reflexividade e de releitura da

experiência” (ANTONELLO; PANTOJA, 2010, p. 54). Dessa forma, o desenvolvimento de competências é considerado um processo em que o(a) profissional deve ter a oportunidade de integrar, combinar e mobilizar conhecimentos, habilidades, comportamentos e recursos no contexto de atuação profissional (SILVA; HONÓRIO, 2021).

Já as trilhas de aprendizagem são flexíveis para que os(as) servidores(as) possam construir caminhos alternativos que possibilitem o seu desenvolvimento pessoal e profissional, de forma que atendam tanto às necessidades e as aspirações individuais quanto às expectativas da organização (CAVALCANTE; AYRES, 2021). Nas trilhas de aprendizagem, são consideradas as possibilidades de aprendizagem existentes dentro e fora da organização, e há a possibilidade de que as iniciativas de aprendizagem incluam tanto ações de interesse da organização quanto de interesse dos indivíduos (ANTONELLO; PANTOJA, 2010).

os programas de capacitação devem disponibilizar ações que atendam às necessidades identificadas a partir de um diagnóstico ou deliberadas pela organização, de forma indutora, para o desenvolvimento do servidor. Isso com o objetivo de criar um processo compartilhado de troca de informações, o que pode auxiliar o servidor a planejar a sua trajetória de aprendizagem, indicando quais ações, opções de aprendizagem e em que momento elas poderão ser cursadas. (CAVALCANTE; AYRES, 2021, p. 294).

Nesse sentido, as trilhas de aprendizagem devem ser proporcionadas por programas de capacitação e devem, sobretudo, considerar o contexto de prática profissional (CAVALCANTE; AYRES, 2021). Incluem, portanto, iniciativas formais e informais de aprendizagem (ANTONELLO; PANTOJA, 2010; SILVA; COSTA, 2021).

Assim, o contexto profissional deve ser aproveitado para o processo deliberado de aprendizagem, de forma que as competências dos(as) servidores(as) sejam cultivadas por meio de experiências práticas (CAVALCANTE; AYRES, 2021). As organizações, por sua vez, devem oferecer esse suporte à transferência de treinamento, pois são corresponsáveis pelas competências desenvolvidas (CAMÕES, 2010).

Portanto, o desenvolvimento de competências individuais é considerado uma via para o desenvolvimento de competências organizacionais, uma vez que as competências só existem no contexto da organização (SILVA; BISPO; AYRES, 2019). Nessa dinâmica, “a competência adiciona valor às atividades da organização e valor social ao indivíduo: à organização, em termos de desempenho, e ao indivíduo na

forma de autorrealização, sentimento ou experiência pessoal de ser competente” (ANTONELLO; PANTOJA, 2010, p. 82).

Essa premissa de que nas organizações públicas as competências institucionais são desenvolvidas a partir do desenvolvimento de competências individuais integra o conceito de capacitação proposto no Decreto nº 5707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (SILVA; BISPO; AYRES, 2019; OLIVEIRA, 2021; AYRES, 2021). O artigo 2º do referido Decreto define a capacitação como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006).

A PNDP de 2019, que tem por objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração” (BRASIL, 2019) reitera esse aspecto, tendo como foco o desenvolvimento do servidor, regulamentando ações de capacitação, afastamentos e licenças (SILVA; COSTA, 2021).

O próximo capítulo amplia a discussão sobre essas duas edições da PNP, além de abordar o contexto em que a primeira edição foi lançada e as políticas que antecederam o Decreto nº 5707/2006.

2.2 Políticas nacionais de capacitação e desenvolvimento por competências

A experiência oficial de adoção do modelo de gestão por competências na administração pública brasileira teve início no período da implantação da Administração Pública Gerencial, durante a gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC). Nessa época, de acordo com Camões e Meneses (2016) um diagnóstico apontou problemas na capacitação de servidores(as) do Governo Federal e levou ao lançamento de uma política nacional de capacitação, formalizada pelo Decreto nº 2.974/1998, que buscava aumentar a eficiência dos serviços públicos e tinha como premissas:

o treinamento contínuo e permanente de servidores, o servidor como agente de sua capacitação e a adoção de ações internas e formas não convencionais de capacitação, de forma a possibilitar o acesso de um maior número de pessoas às oportunidades de treinamento. (CAMÕES; MENESES, 2016, p. 42).

Porém, mais tarde essa Política foi considerada engessada e apresentou dificuldades de implantação. Como alternativa, foi aventada a possibilidade da adoção de um modelo de desenvolvimento de pessoas por competências e era estudada a criação de um sistema para direcionar os investimentos em treinamento, baseado no modelo de competências. Em seguida, no contexto da transição do governo FHC para a gestão do presidente Luís Inácio Lula da Silva, teve início a formulação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (CAMÕES; MENESES, 2016).

Diretamente envolvida com a elaboração da PNDP, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) passou a promover o debate sobre o tema. De novembro de 2004 a março de 2005, a Enap realizou uma mesa-redonda de pesquisa-ação para debater os desafios da gestão de pessoas na administração pública e a possibilidade da adoção da gestão por competências (PIRES *et al.*, 2005). Nessa época, a Enap estava direcionada a “desenvolver competências de servidores(as) públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas” (CAMÕES; MENESES, 2016, p. 44).

A publicação do Decreto Nº 5707/2006, que instituiu a PNDP, foi o primeiro ato oficial de implantação da gestão de pessoas por competências na administração pública brasileira. Essa política deveria ser implementada tanto na administração pública federal direta quanto na autárquica e na fundacional (BRASIL, 2006). De acordo com Carmo *et al.* (2018), o foco do Decreto estava na capacitação de servidores(as) públicos e na adequação das competências individuais de acordo com os objetivos institucionais, com vistas ao desenvolvimento permanente dos(as) servidores(as) e à promoção da “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão” (BRASIL, 2006).

A partir da instituição da PNDP, a administração pública se deparou com o desafio de reestruturar a área de Recursos Humanos e de atualizar suas práticas de gestão de pessoas, antes focadas em cargos e não em indivíduos, o que exige mudança cultural e comprometimento traduzido em ações de gestão (CARMO *et al.*, 2018).

Em 2010, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou um relatório em que apresenta uma análise da estratégia do governo federal brasileiro para fortalecer sua capacitação. No documento, a Organização cita a experiência de países membros do grupo com a gestão por competências e os fatores que impulsionam o uso do modelo no serviço público. À luz dessas práticas, a

OCDE recomenda maiores esforços “na gestão de capacidades e competências e na reforma dos sistemas de carreira” (OCDE, 2010, p. 196), que devem andar juntos para um reforço mútuo.

O Decreto Nº 5707/2006 foi revogado e substituído pelo Decreto nº 9.991/2019. De acordo com Oliveira (2021), o atual Decreto apresenta procedimentos, sinalizando “como fazer”, diferindo do anterior que determinava “o que fazer”, no contexto da então incipiente Administração Pública Gerencial. Essa nova orientação foi ratificada na Instrução Normativa nº 201 que, associada ao Decreto nº 9.991/2019, especifica os critérios e procedimentos para a implementação da atual proposta de PNDP (OLIVEIRA, 2021).

Para Pinto e Branco (2021), o Decreto nº 9.991/2019 reduz o impacto da PNDP na organização de um sistema estruturante de gestão de pessoas orientado por competências, uma vez que o Decreto de 2006 citava o sistema de gestão por competências como um de seus instrumentos, enquanto o Decreto de 2019 exclui essa diretriz. Em um sistema, o desenvolvimento de competências tem relação com as demais práticas de gestão de pessoas. Nesse sentido, Silva e Costa (2021) enfatizam a importância de uma política de gestão de pessoas que articule os processos necessários ao planejamento, provisão, capacitação, avaliação e remuneração dos(as) servidores(as). Essa política deve estar vinculada ao planejamento estratégico da instituição, para que o desenvolvimento de competências individuais e coletivas esteja relacionado às necessidades de desenvolvimento de competências institucionais.

Silva (2021) corrobora com essa visão, ao considerar que a Política instituída em 2019 se restringe ao mapeamento e ao plano de desenvolvimento por competências, deixando de abordar a necessidade do desenvolvimento de sistemas de gestão por competências, uma das diretrizes do documento de 2006. Todavia, o Decreto de 2019, conhecido como a “nova” PNDP, enfatiza as ações de capacitação e regulamenta os afastamentos e licenças (PINTO; BRANCO, 2021).

Lira e Cavalcante (2021) avaliam que a edição mais recente da PNDP inova ao preconizar que a elaboração dos Planos de Desenvolvimento de servidores(as) públicos seja precedida por um diagnóstico de competências. Para Ayres (2021), mesmo com a edição da PNDP, em 2019, permaneceu uma lacuna sobre como os preceitos da Política podem ser incorporados ao cotidiano das instituições públicas.

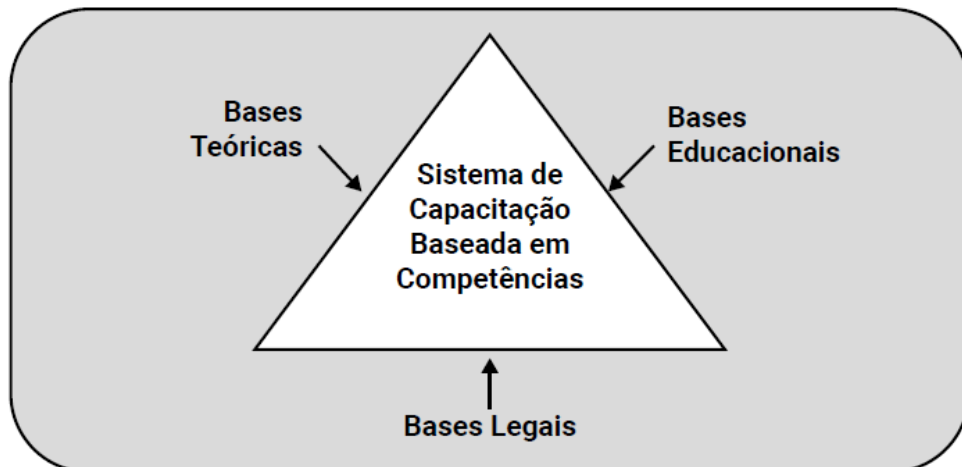
Com a intenção de facilitar essa incorporação, a autora apresenta um Sistema de Capacitação Baseada em Competências (SCBC), que será detalhado a seguir.

2.3 Sistema de Capacitação Baseado em Competências

O Sistema de Capacitação Baseada em Competências (SCBC) proposto por Ayres (2012) é fundamentado na teoria sistêmica das organizações. Assim, a elaboração do SCBC parte de três pressupostos dessa teoria: arranjo de partes coordenadas e interdependentes com vistas ao alcance de um objetivo global; interação e influência mútua entre o ambiente interno e externo; base em teorias, abordagens e conceitos fundamentais que formam o tripé que delimita e sustenta todo o sistema (AYRES, 2012).

O SCBC é alicerçado em três bases específicas, conforme a Figura 1:

Figura 1 - Bases do SCBC



Fonte: Ayres (2021, p. 203).

De acordo com Ayres (2021), as bases teóricas do SCBC estão apoiadas na aprendizagem experiencial e na competência em ação, que considera como princípios a mobilização integrada de diversas capacidades e o direcionamento para a solução de problemas e produção de inovações no contexto de trabalho. Já as bases educacionais se apoiam na Educação Baseada em Competências (CBT), um programa de treinamento que tem o objetivo de reduzir as lacunas entre o sistema de educação e o mercado de trabalho, e que pressupõe a introdução de um processo de aprendizagem ativo, participativo e com foco em desenvolvimento de competências específicas. Por fim, as bases legais do SCBC são o conjunto de instrumentos legais

que regem as instituições, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de servidores(as) (AYRES, 2021).

O SCBC considera as ações de capacitação como intervenções planejadas de acordo com parâmetros de entrada, processamento e saída, e é desenvolvido por meio de quatro etapas, num processo “segmentado e sequencial, mas não estático” (AYRES, 2021, p. 208). Essas etapas são o mapeamento de competências, o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das ações de capacitação.

O mapeamento de competências é a base para a implantação da gestão por competências e deve partir dos objetivos estratégicos a fim de identificar, captar e desenvolver as competências necessárias ao alcance desses objetivos (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Assim, a definição da estratégia organizacional antecede o mapeamento, que também pode ser considerado um levantamento de necessidades de desenvolvimento (BRANDÃO; BAHRY, 2005; AYRES, 2021).

Não há um método específico para a realização desse levantamento (BRANDÃO; BAHRY, 2005; AYRES, 2021; LIRA; CAVALCANTE, 2021). A identificação das competências organizacionais e profissionais pode ser realizada por meio de pesquisa documental que permita a identificação da missão, visão e objetivos, complementada por coleta de dados com pessoas-chave da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005). No contexto das instituições públicas, o mapeamento pode partir dos planos de desenvolvimento institucional (SILVA; COSTA, 2021). Técnicas como observação, grupos focais e questionários estruturados também podem apoiar o processo de mapeamento (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Para Ayres (2021, p. 209), “o mais importante é o desenvolvimento de uma visão integradora e sistêmica, que possibilite a contemplação, de forma acurada, dos três níveis de análise necessários à realização do mapeamento”. Esses três níveis de análise são o organizacional, o funcional e o individual.

Na *análise organizacional*, são identificadas as competências organizacionais e essenciais. Isso inclui o estudo sobre os pontos fortes e as dificuldades da organização, o que exige um olhar sobre a interação com o ambiente externo, recursos humanos disponíveis, clima e operacionalização de seus objetivos (MORAES, 2002).

A *análise funcional* ou de tarefa considera a forma como as atividades que compõem a tarefa devem ser realizadas. Portanto, não analisa o indivíduo que desempenha as tarefas, mas determina os requisitos necessários (MORAES,

2002). Com isso, demonstra as lacunas de competências. Essa análise deve incluir todos os setores que compõem a organização e deve envolver as pessoas responsáveis pela administração de cargos e salários e pela área de treinamento e desenvolvimento (MORAES, 2002; AYRES, 2021).

Já a *análise individual* possibilita o conhecimento sobre as pessoas que compõem a organização, considerando as competências individuais existentes e as que precisam ser desenvolvidas (MORAES, 2002; AYRES, 2021).

Concluídas as três análises, é possível elaborar um diagnóstico que revela as lacunas de competências que precisam ser desenvolvidas de acordo com a estratégia organizacional. Assim, a partir do mapeamento ocorre o planejamento das ações de capacitação baseadas em competências, etapa que se desenvolve em cinco passos: definição do tema; elaboração do desenho instrucional; definição de metodologia; identificação dos recursos a serem mobilizados; e aprovação do planejamento (AYRES, 2021).

Segundo Ayres (2021), a principal diretriz para a definição do tema da capacitação é o diagnóstico gerado pelo mapeamento. Na elaboração do desenho instrucional, são especificados os conteúdos programáticos da ação. Em seguida, é definida a metodologia mais adequada para o atendimento das necessidades de desenvolvimento e, a partir dessa definição, são organizados os recursos humanos e materiais necessários. Nessa etapa, servidores(as) lotados(as) na instituição que tenham conhecimentos aprofundados sobre o tema da capacitação podem ser recrutados como facilitadores. Por fim, esse planejamento deve ser apresentado à instância detentora de poder decisório para aprovação.

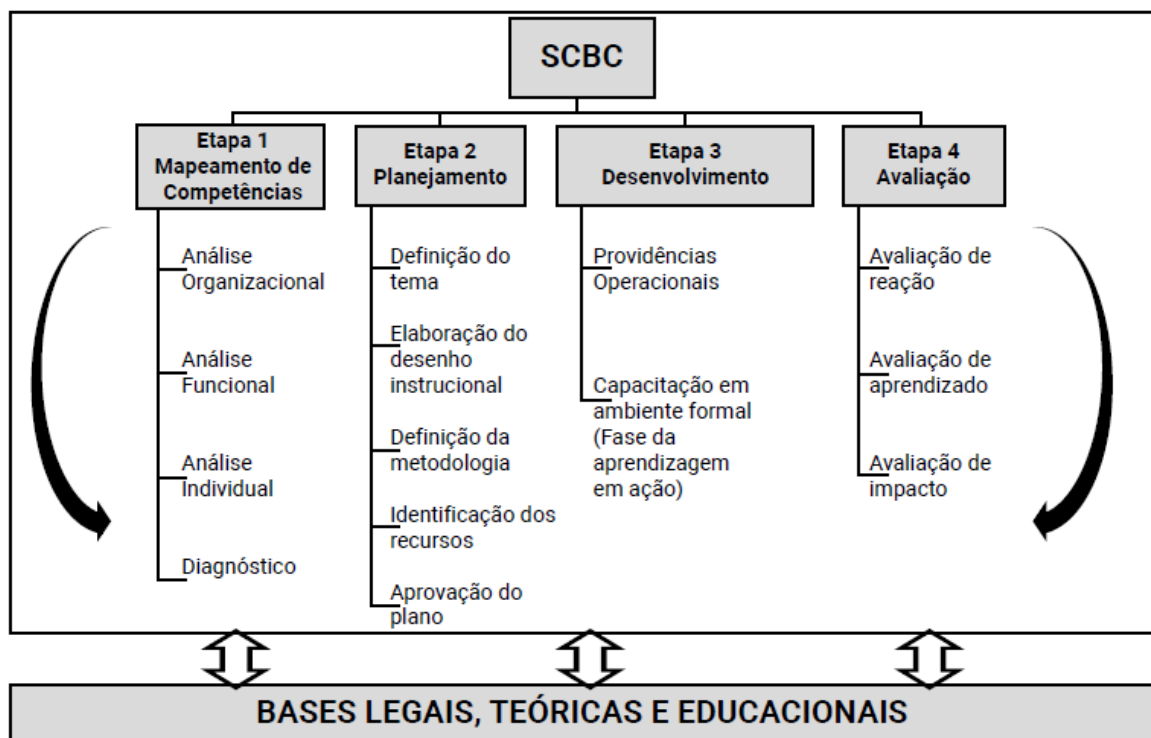
Após a aprovação e autorização para a realização do plano, deve ser realizada a divulgação para o levantamento de demanda de pessoas interessadas ou convocadas para a ação de capacitação, e definidos o local e a época mais adequados para a realização da capacitação, dentre outros processos operacionais que constituem a primeira etapa do desenvolvimento da capacitação baseada em competências (MARTINS, 2012; CARDOSO, 2017; AYRES, 2021). A segunda etapa corresponde à concretização da ação que tem o objetivo de facilitar o processo de aprendizagem, considerando-se tanto o compromisso com o desenvolvimento de competências necessárias quanto o atendimento de expectativas individuais e organizacionais (AYRES, 2021). Ao mencionar esse ponto, Ayres (2021) chama a

atenção para a importância da qualificação docente na lógica das bases teóricas e educacionais do SCBC.

Os resultados da ação são mensurados por meio da avaliação da capacitação, que deve vincular a aprendizagem ao desempenho no trabalho (AYRES, 2021). Essa avaliação ocorre por meio de três processos: avaliação de reação, avaliação de aprendizado e avaliação de impacto. A avaliação de reação mensura a satisfação dos participantes dos eventos de capacitação com relação à motivação, ao interesse, ao nível de conhecimento preexistente, ao contexto sociocultural e às expectativas dos participantes (CARDOSO, 2017; AYRES, 2021). O segundo processo busca avaliar se houve alteração na forma de percepção da realidade, na aquisição de conhecimentos e no desenvolvimento de habilidades. Já a avaliação de impacto é geralmente realizada no ambiente de trabalho, com o objetivo de dimensionar se os objetivos da ação foram atingidos (AYRES, 2021).

As quatro etapas e seus respectivos processos estão sintetizados na Figura 2.

Figura 2 - Design do SBPC



Fonte: Ayres (2021, p. 215).

O SCBC é uma estrutura de referência e foi idealizado por Ayres (2012) a fim de subsidiar o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE) diante do desafio da incorporação dos pressupostos

da PNPD (AYRES, 2021). A partir do lançamento da PNPD, em 2006, além do IF Sertão-PE, outras IES públicas buscaram implantar a gestão por competências. No capítulo a seguir, são apresentados estudos sobre IES que implantaram ou estão em fase de implantação de práticas de gestão por competências, a fim de discutir os desafios e perspectivas identificados por essas instituições nesse processo.

2.4 Gestão por competências no contexto das IES públicas

Após a publicação do Decreto Nº 5707/2006, as IES públicas federais buscaram adotar o modelo de competências e a sua experiência tem sido objeto de estudos. Este capítulo aborda, além das pesquisas acerca da experiência das IES federais, casos de IES estaduais que vêm empreendendo iniciativas de desenvolvimento de servidores(as) por competências, a fim de apresentar o cenário de adoção do modelo nesse contexto.

2.4.1 Gestão por competências em IES federais

No campo das IES, Landfeldt e Odelius (2017) realizaram uma pesquisa entre as universidades federais que adotaram a gestão por competências. Dentre as IES identificadas e que responderam à pesquisa, verificou-se que estão em diferentes estágios de implantação da gestão por competências e que o foco mais comum está na capacitação e na avaliação de desempenho. Como benefícios identificados a partir da implantação da gestão por competências, o estudo aponta a melhora da integração na gestão de pessoas; da gestão e de processos organizacionais; dos processos de avaliação; da motivação de servidores(as); além do conhecimento da expectativa e das dificuldades dos(as) servidores(as) (LANDFELDT; ODELIUS, 2017).

Estima (2019) apresenta uma revisão sistemática da literatura, realizada em 2018, que apresenta as produções científicas sobre gestão por competências no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A pesquisa identificou 11 estudos e demonstrou que a maior produção sobre o tema se deu a partir de 2012, seis anos após a publicação da PNPD.

De acordo com Estima (2019), nove desses estudos seguem a abordagem estratégica do conceito de competências, alinhando o desenvolvimento individual de competências com as necessidades da organização. A autora também observa que,

na construção de modelos de gestão de pessoas, além de direcionamentos para áreas específicas também foram construídos modelos para a gestão de pessoas como um todo e seus subsistemas. No entanto, dentre os modelos de gestão de pessoas contemplados pela pesquisa, a construção de um vinculado à capacitação e desenvolvimento profissional é o que se repete. Estima (2019) atribui o fato à prioridade dada pela PNDP à capacitação e ao desenvolvimento permanente do servidor com o objetivo de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A partir da revisão sistemática da literatura, Estima (2019) também traça um mapa com a concentração dos estudos sobre práticas de gestão de pessoas orientadas por competências realizados no contexto de universidades brasileiras. Na Região Sul do país, os três estudos identificados pela pesquisa envolvem a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Porém, de acordo com revisão realizada por Costa (2020), a UFSC não tem a gestão por competências implantada.

Estima (2019) propôs um projeto-piloto no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) com o objetivo de identificar as competências relativas à função de administrador para seu desenvolvimento profissional posterior, no contexto da Universidade. A pesquisadora partiu da hipótese de que ocorreria uma dificuldade na implantação de metodologias de gestão de pessoas baseadas em competências em razão da centralização da noção de cargo para os processos de Recursos Humanos. A partir do estudo, verificou que foi possível conciliar a rigidez normativa com a plasticidade da noção de competência, nos processos de identificação e desenvolvimento de competências. Estima (2019) também concluiu que, apesar da influência da centralidade da noção de cargo na gestão de pessoas, as decisões colegiadas, próprias da estrutura organizacional das IFES, propicia um ambiente favorável à construção coletiva de políticas e práticas. Em razão disso, de acordo com Estima (2019, p. 111) “o caráter coletivo da construção desta prática significou um processo de sensibilização por acordo, e não uma adesão por imposição”.

Outro aspecto apontado pela pesquisa de Estima (2019) é o fato de que, na FURG, a maioria dos cargos de gestão são ocupados por docentes. Nesse caso, impõe-se a necessidade de explicitar as atribuições de gestores e dos demais profissionais que atuam na administração, como forma de evitar conflitos, considerando-se que as responsabilidades de ambos os grupos estão relacionadas (ESTIMA, 2019).

A experiência das universidades do Rio Grande do Sul com a gestão por competências também pode ser observada a partir de Silva (2020), que investigou o processo de implantação do modelo de gestão por competências na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); e de Costa (2020) que propõe uma reflexão sobre o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPeI). Já a FURG, campo do estudo realizado por Estima (2019), também é objeto da pesquisa realizada por Costa (2021), que investigou o processo de remoção de servidores técnico-administrativos.

De acordo com Silva (2020), a UFRGS começou a elaborar a proposta de gestão de pessoas por competências em 2014, mas somente em 2016 teve a iniciativa legitimada por meio da inclusão no planejamento estratégico da instituição. Na UFRGS, a implantação do modelo repercutiu especialmente nas práticas de seleção, de capacitação, de desenvolvimento de gestores e na formação de um banco de talentos (SILVA, 2020). Dentre os obstáculos, segundo Silva (2020), destacam-se a cultura organizacional e a falta de sistemas de informação para dar suporte à implantação e à disseminação do modelo entre servidores(as) em geral. O autor também observa que a mudança na PNDP ocasionada pelo Decreto de 2019 não impactou significativamente a continuidade do projeto.

Costa (2020) também partiu de uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de traçar um panorama das publicações sobre gestão por competências no contexto das IFES, que resultou em nove estudos tendo seis universidades como objeto. Destas, há indicação de quem em apenas três a gestão por competências já havia sido implantada: na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), na Universidade Federal do Tocantins (UFT) e na Universidade Federal do Pará (UFPA). De acordo com Costa (2020), a pesquisa demonstra a convergência no entendimento dos autores de que a gestão por competências pode ser uma ferramenta para ampliar o desenvolvimento de servidores(as) e, conseqüentemente, o desempenho das organizações públicas. Porém, para que isso ocorra, o modelo deve sofrer as adaptações necessárias (COSTA, 2020).

Costa (2020) corrobora com a conclusão de Estima (2019) de que a maior parte dos artigos obtidos a partir de revisão sistemática da literatura aborda a capacitação e o desenvolvimento, sendo que apenas um dos estudos identificados por Costa (2020) aborda todos os sistemas de gestão por competências. Com relação à

experiência da UFPel, Costa (2020) cita estudos anteriores que indicam que a Universidade se deparou com fatores limitantes para a gestão por competências (GPC): a cultura de resistência à mudanças; a falta de pessoal destinado à implantação da GPC; e as trocas de gestão a cada quatro anos, que geram descontinuidade nas ações relacionadas à GPC.

De acordo com Costa (2020), apesar das discussões anteriores sobre a implantação da GPC na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), até 2019 essa implantação não havia sido efetivada. A pesquisa realizada por Costa (2020) concluiu que algumas das limitações em relação à implantação da GPC relatadas nos estudos anteriores se mantêm na UFPel, porém, há possibilidade de que a identificação das necessidades de capacitação seja articulada às estratégias da Universidade e aos contextos de trabalho. Para isso, segundo Costa (2020), é necessário o envolvimento dos gestores da UFPel.

A investigação sobre o processo de remoção de servidores(as) técnico-administrativos da FURG realizada por Costa (2021) foi precedida de uma análise de informações sobre os processos de remoção praticados em 57 IFES, listadas a partir de pesquisa no Cadastro E-MEC. Dessas, Costa (2021) identificou que 14 instituições utilizam o modelo de competências na condução dos processos de remoção. De acordo com a pesquisadora, a FURG se mostrou disposta a aprimorar a movimentação interna, demonstrando, com isso, um empenho em implantar o modelo de GPC em seus processos.

Por meio desses estudos, foi possível conhecer aspectos relacionados à adoção da gestão por competências em IES federais. Para entender como está o cenário da gestão por competências no âmbito das IES estaduais, realizou-se uma busca nos sites das 46 universidades públicas estaduais brasileiras listadas pelo Cadastro E-MEC, excluindo-se a Uergs, além de uma revisão da literatura sobre o tema. Os resultados dessa pesquisa são apresentados na seção a seguir.

2.4.2 Gestão por competências em IES estaduais

Por meio da pesquisa nos sites das universidades estaduais brasileiras, realizada em setembro de 2022, verificou-se que 17 dessas universidades possuem uma pró-reitoria de recursos humanos, de gestão de pessoas, de desenvolvimento ou

ainda de gestão de pessoas e desenvolvimento. São elas a Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas (Uncisal), a Universidade Estadual de Roraima (UERR), a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), a Universidade Estadual de Londrina (UEL), a Universidade Estadual de Maringá (UEM), a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), a Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro), a Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), a Universidade de Pernambuco (UPE), a Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL), a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), a Universidade Estadual do Paraná (Unespar) e a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

Quadro 3 - Gestão de pessoas no organograma das universidades estaduais brasileiras.

	UNIVERSIDADE
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	UNCISAL, UERR, UERN, UEPB.
Pró-Reitoria de Recursos Humanos	UEL, UEM, UEPG, UNICENTRO, UENP, UNIOESTE.
Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas	UPE
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano	UNEAL
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento	UNEB, UEFS, UEMA, UNESPAR, UEMS

Fonte: elaborado pela autora.

Dentre essas, verificou-se que o site da UNEAL informa que a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano (PRODHU) tem como objetivo a promoção e o gerenciamento do desenvolvimento de competências, de habilidades e de interação das pessoas. A PRODHU da UNEAL conta com chefia de desenvolvimento de pessoas e chefia de movimentação funcional, mas não foram encontrados, no site, mais informações sobre a adoção da gestão por competências nas práticas de gestão de pessoas da Universidade.

Já a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) da UNEB conta com uma Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, apresentada como o setor responsável pela promoção do aprimoramento profissional e pelo desenvolvimento pessoal de servidores(as) da Universidade, a fim de desenvolver as competências necessárias ao desempenho do servidor. Isso é feito

com o apoio de Trilhas de Aprendizagem que, de acordo com as informações da página da PGDP, oferecem suporte ao desenvolvimento de competências. Nessa página, também é possível encontrar uma relação de competências relacionadas à Formação Geral, à Formação para Atuação Estratégica, e à Formação Técnica. Além disso, dispõe de uma programação de cursos que integram as trilhas de aprendizagem. A Pró-Reitoria também conta com uma Instrutoria Interna, instituída por Lei Estadual em 2007, que propicia ações de aprendizagem ofertadas por processos de desenvolvimento de competências. Os instrutores internos devem ser servidores(as) da UNEB, participar de processo seletivo e participar de curso de formação de instrutores ofertado pela Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SAEB). Esses(as) instrutores(as) ministram cursos registrados no Plano Anual de Capacitação (PAC) elaborado mediante consulta ao corpo funcional da UNEB. Assim, as competências sugeridas compõem Eixos Formativos descritos nas Trilhas de Aprendizagem.

A UEFS conta com uma Unidade de Capacitação, responsável por planejar, organizar e implementar as ações de capacitação e qualificação dos(as) servidores(as) da Universidade. O site também disponibiliza os planos anuais de capacitação de 2017 a 2022. No PAC 2022, a UEFS se refere à capacitação e ao desenvolvimento de competências como um fator essencial para a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações institucionais.

A UEMA conta com uma Coordenação de Desenvolvimento e Capacitação que tem dentre suas atribuições o acompanhamento de carreiras e a promoção de qualificação, capacitação, desenvolvimento de competências e valorização das pessoas que trabalham na Universidade. Integram essa coordenação uma Divisão de Formação Profissional e Avaliação de Desempenho e um Programa de Formação de Gestores, cujo objetivo é aprimorar e desenvolver as competências das pessoas que atuam em cargos ou funções de gestão.

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) conta com uma área de Capacitação de Agentes Universitários que oferece capacitação continuada, aliada ao PDI. De acordo com o site da instituição, na proposta de eventos de capacitação para o biênio 2018-2019 foram elaboradas trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de competências técnicas aliadas às competências organizacionais, além de cursos e palestras

específicas de acordo com determinadas demandas. O trabalho é desenvolvido no âmbito da Diretoria de Desenvolvimento Humano da PRORH.

Dentre as demais universidades estaduais que contam com uma pró-reitoria específica para tratar da gestão de pessoas, verificou-se que algumas delas contam com setores ou divisões responsáveis pelo desenvolvimento, acompanhamento, ou ainda treinamento, capacitação e avaliação de servidores(as). Porém, não há informações, em seus sites, sobre a adoção do modelo de competências em suas práticas de gestão de pessoas.

Por outro lado, há universidades estaduais em que, por meio de pesquisa em seus respectivos sites, foram observados indícios da adoção do modelo de competências em algumas de suas práticas. É o caso da Universidade de São Paulo (USP), da Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado (Unemat), da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), da Universidade Estadual de Goiás (UEG), da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp).

Quadro 4 - Adoção do modelo de competências em práticas de gestão de pessoas.

UNIVERSIDADE	PRÁTICA	OBSERVAÇÕES
USP	Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas	Conta com uma Escola Corporativa criada com o objetivo de capacitar servidores e desenvolver suas competências; e de ofertar capacitação a docentes em cargos de gestão e a servidores técnicos e administrativos.
UNEMAT	Portal de Qualificação	Disponibiliza um formulário para levantamento de necessidades de capacitação; um catálogo de cursos e eventos acadêmicos, capacitações no estado e no Brasil, e de cursos de pós-graduação ofertados pela Universidade e em convênio com outras instituições; editais de apoio financeiro; relação de técnicos qualificados; e formulário para envio de dissertação ou tese.
UNICAMP	Processo de Escolha de Líderes	Realiza seleção por competências para escolha de servidores adequados para a ocupação de cargos.
UEG	Banco de Talentos	Ferramenta para análise das competências e habilidades dos servidores. O Banco reúne informações pessoais e profissionais que são consideradas na distribuição de cargos e funções.
UNESP	Promoção por Desenvolvimento Profissional	Ocorre por meio de apresentação de certificados dos cursos. São válidos para a promoção por desenvolvimento profissional somente os cursos relacionados à área de atuação do servidor.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a intenção de verificar se há produções científicas que abordem as práticas de gestão de pessoas orientadas por competências nessas IES estaduais, foi realizada, em março de 2023, uma revisão sistemática da literatura. Para isso, foram consideradas as seguintes bases de dados: a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e

Dissertações (BDTD), um repositório de teses e dissertações; a *Scientific Periodicals Library* (SPELL), um repositório de artigos científicos; e na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), uma biblioteca digital de periódicos científicos de diversos países. Para esta pesquisa, foi consultada a coleção de periódicos brasileiros da *SciELO*, disponíveis na “SciELO.ORG”.

Nas três bases, a partir do termo de busca “gestão por competências”, foram filtrados os estudos brasileiros publicadas entre 2006 (ano do Decreto Nº 5707) e 2022. Com isso, foi obtido um total de 418 publicações. Dentre essas, foi realizada a leitura dos títulos e dos resumos, com o objetivo de selecionar as produções que tratassem da gestão por competências no contexto das universidades estaduais.

Quadro 5 - Resultados da revisão da literatura

FONTE	RESULTADOS ENCONTRADOS	AMOSTRA FINAL
BDTD	340	8
SciELO	33	1
Spell	45	0
TOTAL	418	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, a amostra final foi composta por nove estudos, sendo sete dissertações, um artigo e uma tese. O Quadro 6 apresenta uma sistematização dos temas desses estudos.

Quadro 6 - Estudos anteriores

Autores(as)	Título	Objetivo
Oliveira <i>et al.</i> (2006)	Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias	Apresentar um mapeamento de competências para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e necessárias ao staff da Biblioteca Central Prof. Faris Michaelle da Universidade Estadual de Ponta Grossa – Paraná.
Rossi (2012)	Gestão de competências na prestação de serviços de informação em bibliotecas de universidades da região de Florianópolis/SC	Diagnosticar o <i>gap</i> de competências dos bibliotecários para a prestação de serviço de informação nas bibliotecas de universidades da região de Florianópolis.
Moraes (2012)	A gestão por competências nas instituições de educação superior públicas de Santa Catarina	Analisar como ocorre a gestão por competências para o corpo docente nas instituições de educação superior públicas de Santa Catarina.
Oliveira Filho (2013)	Competências essenciais norteadoras para o perfil do gestor estratégico em Instituições de Ensino Superior	Verificar quais as competências necessárias para que um gestor de uma instituição de ensino superior possa administrá-la adequadamente.
Rocha (2015)	Qual é o ganho social na gestão por competências? A percepção	Investiga os fatores que influenciam a percepção de ganho social dos funcionários de

	dos funcionários de uma universidade pública brasileira	uma organização que adotou o modelo de gestão de pessoas por competências.
Silva (2016)	Base de referência para o mapeamento de competências de trabalho em equipe de servidores técnico-administrativos em universidades públicas, no estado de São Paulo	Caracterizar o trabalho em equipe, com base na abordagem das competências, em universidades públicas.
Serafim (2017)	Gestão por competência em bibliotecas universitárias: análise do sistema integrado de bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)	Analisar a atuação dos bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) na perspectiva da Gestão por Competência.
Casimiro (2019)	Gestão por competências nos cursos de Arquivologia no Brasil: abordagem nos princípios da Gestão do Conhecimento	Analisar a prática de Gestão por Competências (GpC) adotada na distribuição dos docentes e disciplinas nos Cursos de Graduação em Arquivologia em nível nacional.
Santos (2021)	Mapeamento de competências: uma proposta de implantação de banco de talentos para a UNEMAT	Mapear as competências dos servidores técnico-administrativos com a proposta de um protótipo de banco de talentos, subsidiando o processo de tomada de decisão institucional referente às capacitações ou redistribuição de servidores e avaliar a possível adoção da gestão por competências em uma Instituição de Ensino Superior - IES pública.

Fonte: elaborado pela autora a partir da revisão da literatura.

O artigo elaborado por Oliveira *et al.* (2006) trata da realização de um mapeamento de competências para a Biblioteca Central da UEPG. Rossi (2012) desenvolveu uma pesquisa com tema semelhante e, dentre as bibliotecas que compuseram o *corpus* da pesquisa, está a da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). A Udesc também está entre as instituições analisadas por Moraes (2012) em razão de ser uma das IES públicas de Santa Catarina. Porém, em seu estudo, Moraes (2012) concluiu que na Udesc haviam atividades que remetiam à gestão por competências, mas não existiam ações com formato expreso nesse sentido (MORAES, 2012).

Já Serafim (2017), que também pesquisa a gestão por competências no contexto de bibliotecas universitárias, indica que na UEPB há um Manual de Cargos, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativos da Universidade. No entanto, a autora propõe um rol de ações para o mapeamento de competências, incluindo a formação de uma equipe responsável pela elaboração e aplicação de um plano de gestão por competências e a atualização das competências que constam no Manual (SERAFIM, 2017).

A pesquisa realizada por Oliveira Filho (2013) busca identificar as competências funcionais para o cargo de gestor de uma IES. Embora conte com uma IES estadual no rol de instituições pesquisadas, a Universidade Estadual do Ceará (UECE), o estudo não aponta indícios da adoção da gestão por competências nessa instituição.

Rocha (2015, p. 21) não identifica a Universidade em que desenvolveu sua pesquisa, mas menciona que se trata de uma “universidade pública brasileira vinculada à esfera do governo estadual”. O autor também relata que em 2011 essa instituição substituiu um modelo de gestão de pessoas baseado na estrutura de cargos pelo modelo orientado por competências (ROCHA, 2015).

Para sua tese, Silva (2016) escolheu como campo de pesquisa a USP, a Unesp e a Unicamp. A autora justifica a escolha em razão de serem essas as maiores universidades públicas do estado de São Paulo. De acordo com Silva (2016, p. 64), “a USP privilegia o modelo de gestão de competências que visa substituir o gerenciamento baseado em cargos por um baseado nos indivíduos. Segundo a autora, a Unesp deu prioridade à Gestão de Desempenho, e à Unicamp, à Avaliação de Desempenho e Carreira. Além disso, Silva (2016) afirma que pretende caracterizar o trabalho em equipe a fim de contribuir para a eficiência da GP nessas Universidades. Com isso, evidencia a existência de práticas de gestão por competências nas três universidades em que realizou sua pesquisa, corroborando com os dados apresentados no Quadro 4.

Dentre as IES abordadas na pesquisa de Casimiro (2019) estão a Universidade Estadual de Londrina (UEL) e a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Contudo, o estudo não evidencia a adoção da gestão por competências nessas universidades.

Santos (2021) realizou sua pesquisa com a intenção de responder “como a gestão por competências e a implantação do banco de talentos poderiam contribuir para a melhoria da gestão da UNEMAT” (SILVA, 2016, p. 52). Por meio do estudo, a autora identificou que a Unemat não havia adotado o modelo de gestão por competências e propõe então a criação de um banco de talentos.

Enfim, com base nos dados provenientes das pesquisas nos sites das universidades estaduais, complementadas pela revisão da literatura, é possível concluir que das 46 universidades estaduais cujos sites foram visitados, dez delas dão indícios da adoção do modelo de competências em práticas de gestão de pessoas. Porém, ainda são escassos os estudos acerca da experiência das IES estaduais com

esse modelo de gestão de pessoas. A fim de contribuir com as discussões sobre o assunto, as seções a seguir tratam dos procedimentos metodológicos e dos resultados da pesquisa realizada na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a exposição do referencial teórico que embasa este estudo, e de uma breve apresentação das discussões e práticas de gestão de pessoas por competências nas IES estaduais, este capítulo apresenta a metodologia adotada para a realização desta pesquisa.

3.1 Classificação e delineamento da pesquisa

As pesquisas devem partir de uma questão relacionada a um problema da vida prática (MINAYO, 2002) e devem ser classificadas com base em algum critério, sendo que o mais usual é o objetivo geral (GIL, 2002). Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo principal de descrever como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos na Uergs.

Em razão desse intuito de descrever a experiência de uma IES estadual com a gestão por competências, esta pesquisa é considerada uma pesquisa descritiva, pois são classificadas assim as investigações realizadas com a intenção de descrever características de uma população ou de um fenômeno (GIL, 2002). Além disso, de acordo com Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Para alcançar seu principal objetivo, este estudo buscou identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs; entender como ocorre o alinhamento das necessidades com as competências mapeadas; e mapear o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento dos(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo, orientado por competências.

Esta pesquisa se apoiou em métodos mistos, em que os dados de uma pesquisa qualitativa e de uma pesquisa quantitativa são combinados e integrados em um estudo (CRESWELL, 2021). O método misto foi adotado com a intenção de identificar convergências e divergências em dados obtidos qualitativamente e quantitativamente (SANTOS et al. 2017), o que foi possível através da triangulação desses dados.

Em razão dos objetivos, a estratégia adotada para esta pesquisa foi o estudo de caso, cujo propósito é “proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2002, p. 55). Neste estudo de caso, a unidade de análise foi a Uergs. Assim, esta pesquisa se configura como estudo de caso único, aquele que “pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante” (YIN, 2001, p. 62). O caso único também se justifica quando “o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica” (YIN, 2001, p. 63). Esta pesquisadora integra o quadro de analistas da Uergs, o que configurou um fator facilitador para o acesso às informações.

A Uergs conta com um quadro de empregos permanentes subdividido em: corpo de docentes (auxiliares, assistentes, adjuntos e titulares); corpo técnico (analistas de nível superior); corpo de apoio administrativo (agentes técnicos, de nível médio técnico; e agentes administrativos, de nível médio). A Lei nº 13.968/2012, de criação da Uergs, prevê um Adicional de Incentivo à Capacitação aos empregados do corpo técnico; aos empregados do corpo de apoio administrativo; e aos integrantes dos empregos de auxiliar de serviços gerais e de motorista, em extinção.

Para a realização desta pesquisa, foi realizado um recorte entre os(as) servidores(as) para os quais foram direcionadas as ações do Plano de Capacitação 2018-2019, elaborado pela Uergs em 2017, de forma que constituíram os sujeitos da pesquisa os empregados do corpo técnico e do corpo de apoio administrativo, excluindo-se os empregados do corpo docente. Em razão desse recorte, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso incorporado, uma vez que de acordo com Yin (2001), em estudos organizacionais, unidades incorporadas podem ser selecionadas por meio de amostragens ou técnicas de grupo. “De qualquer maneira que as unidades sejam selecionadas, o projeto resultante seria denominado projeto de estudo de caso incorporado” (YIN, 2001, p. 64).

Adotada a estratégia de estudo de caso, esta pesquisa ancorou-se no Protocolo para Estudo de Caso proposto por Yin (2001), que deve conter as seguintes seções: visão geral do projeto (objetivos, questões, leituras importantes); procedimentos de campo (credenciais, fontes de informações e advertências de procedimentos); questões do estudo de caso (questões da coleta de dados, planilha para os dados e fontes em potencial para cada questão); guia para o relatório do

estudo de caso (resumo, formato da narrativa e especificação de informações bibliográficas e demais documentos).

Assim, esta pesquisa está delineada da seguinte forma:

Quadro 7 - Delineamento da pesquisa

Classificação	Descritiva
Abordagem	Métodos Mistos
Estratégia	Estudo de Caso
Questão Principal	Como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) são promovidos em Universidades públicas estaduais?
Objetivo Principal	Descrever como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos na Uergs.
Temas da Sustentação Teórica	Gestão por competências no setor público brasileiro; Políticas nacionais de capacitação e desenvolvimento; Sistema de Capacitação Baseado em Competências; Gestão por competências no contexto das IES públicas brasileiras
Unidade de Análise	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
Potenciais Entrevistados	Direção do DRH
Múltiplas Fontes de Evidência	Servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs; relatórios da Cogep; leis; documentos oficiais.
Período de Realização	Janeiro e fevereiro de 2023.
Local de Coleta	Site da Universidade, <i>Google Forms</i> e <i>Google meet</i> .
Validação Interna	Autorização para realização da pesquisa na Uergs; Termos de consentimento livres e esclarecidos; Triangulação de dados.
Síntese do Roteiro de Entrevista	Apêndices.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Godoy (1995), Yin (2001), Gil (2002), Minayo (2002), Chizzotti (2003), Freitas e Jabbour (2011).

Cabe esclarecer que tanto os instrumentos quanto a análise dos dados foram baseados especialmente no SCBC, em razão desse Sistema constituir uma síntese elaborada com base na teoria sobre gestão por competências no contexto do setor público, mais especificamente em uma IES pública.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta dos dados estão relacionados a cada um dos objetivos específicos da pesquisa. Para identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs (objetivo 1) e para entender como ocorre o alinhamento das necessidades com as competências mapeadas (objetivo 2), a diretora de Recursos Humanos respondeu, em uma entrevista semiestruturada, questões relacionadas ao levantamento de necessidades de capacitação, ao planejamento, desenvolvimento e avaliação de ações de capacitação baseadas em competências. Servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Universidade responderam questões fechadas, em um questionário, sobre esses mesmos temas, porém, para essas fontes, foram excluídas perguntas sobre o planejamento das ações de capacitação. Por fim, para mapear o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de servidores(as) orientado por competências (Objetivo 3), além da entrevista, foi analisado o relatório da Comissão de Gestão de Pessoas que versa sobre o Mapeamento de Competências e sobre o Plano de Capacitação produzidos em 2017.

As questões dos instrumentos desta pesquisa foram adaptadas de estudos com tema análogo, realizados por Moraes (2002), Bernardini e Tosta (2009), Matte (2014) e Alves e Caldas (2006). Com isso, pretendeu-se verificar se as ações de qualificação têm relação com o planejamento estratégico da instituição e se são considerados os três níveis de análise: organizacional, funcional e individual (MORAES, 2002; BRANDÃO; BAHRY, 2005; SILVA; BISPO; AYRES, 2019; AYRES, 2021; LIRA; CAVALCANTE, 2021); se o planejamento e o desenvolvimento das ações de capacitação são realizados de acordo com os processos concernentes a essas etapas (MARTINS, 2012; CARDOSO, 2017; AYRES, 2021); e se são realizadas avaliações de reação, de aprendizagem e de impacto (AYRES, 2021).

O estudo de caso foi realizado mediante autorização do pró-reitor de Administração da Uergs, recebida antes da banca de qualificação do projeto de pesquisa. A diretora de Recursos Humanos preencheu um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Antes da aplicação, o questionário foi submetido a uma servidora da Uergs para realização de pré-teste. Para participar da pesquisa, as servidoras e servidores do quadro técnico e de apoio administrativo receberam informações sobre o estudo e sinalizaram sua concordância em participar, por meio do próprio formulário,

na seção de introdução. A autorização, o termo, e os roteiros da entrevista e do questionário constam nos apêndices B, C, D e F, respectivamente.

A diretora de Recursos Humanos da Uergs participou de uma entrevista que seguiu um roteiro semiestruturado, ocorreu por meio do *Google meet*, e foi gravada em vídeo para posterior transcrição do áudio. Essa entrevista foi realizada no dia 11 de janeiro de 2023 e teve duração de uma hora.

Quadro 8 - Procedimentos da pesquisa por meio de entrevista semiestruturada

Objetivo Específico	Aspecto	Questões	Fonte do Instrumento
a) identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs;	Levantamento de Necessidades de capacitação e desenvolvimento	1 - Atualmente, o DRH faz uso de instrumentos para identificação de necessidades de formação? Como?	Adaptado de Bernardini e Tosta (2009)
		2 - O Plano de Capacitação elaborado em 2017 contempla as necessidades atuais de desenvolvimento dos(as) servidores(as) e da Uergs?	Adaptado de Matte (2014)
b) entender como ocorre o alinhamento das necessidades com as competências mapeadas;	Mapeamento de Competências	3 - Atualmente, são realizados levantamentos das competências organizacionais; das exigidas em cada função; e das individuais?	Adaptado de Alves e Caldas (2006)
		4 - É traçada a lacuna entre as competências instaladas e as que precisam ser desenvolvidas?	
	Planejamento das ações de capacitação	5 - O tema das ações de capacitação propostas pelo DRH é definido com base no diagnóstico feito a partir do mapeamento de competências?	
		6 - Como são definidas as áreas prioritárias para ações de capacitação?	
		7 - Como é definida a metodologia adequada?	
		8 - Quais são os recursos necessários?	
	Desenvolvimento das ações de capacitação	9 - As ações de capacitação são amplamente divulgadas?	
		10 - Há aproveitamento de instrutores internos à instituição?	
		11 - São oferecidas ações de integração ao servidor?	
	Avaliação das ações de capacitação	12 - O grau de assimilação do conteúdo é medido através da avaliação de aprendizagem? Como é articulada e em qual período?	
13 - Existe algum tipo de controle de assiduidade dos participantes das atividades?			
14 - Quais benefícios têm sido gerados para os funcionários participantes desses cursos?			

Fonte: elaborado pela autora.

Já as servidoras e servidores do quadro técnico e de apoio administrativo, que não foram identificados, responderam a um questionário disponibilizado em um Formulário do *Google*, com perguntas fechadas, de múltipla escolha.

Quadro 9 - Procedimentos da Pesquisa por meio de Questionário

Objetivo Específico	Aspecto	Questões	Fonte do Instrumento
a) identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs;	Contexto	1 - Marque a opção correspondente ao seu emprego na Uergs: Agente Administrativo Agente Técnico Analista Auxiliar de serviços gerais Motorista	Elaboração própria
	Levantamento de Necessidades de Capacitação	2 - Com que frequência sua chefia imediata solicita que você realize treinamentos? Muita Razoável Pouca Nenhuma Não sei	Adaptado de Bernardini e Tosta (2009)
		3 - Com que frequência você solicita que a Uergs ofereça atividades de capacitação e desenvolvimento? Muita Razoável Pouca Nenhuma Não sei	
		4 - Com que frequência você realiza atividades de capacitação e desenvolvimento profissional ofertados por outras instituições? Muita Razoável Pouca Nenhuma Não sei	
b) entender como ocorre o alinhamento das necessidades com as competências mapeadas;	Mapeamento de Competências	5 - A Uergs adota estratégias para gerir o conhecimento de seu pessoal? Discordo fortemente Discordo Neutro Concordo Concordo Fortemente	Adaptado de Matte (2014)
	Desenvolvimento de Ações de Capacitação	6 - Você tem conhecimento sobre ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH? Sim Não	Adaptado de Bernardini e Tosta (2009)
		7 - Por ano, com que frequência você participa de ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH? 1 De 2 a 4 Mais de 4	
		8 - A Uergs proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria? Discordo fortemente Discordo Neutro Concordo Concordo Fortemente	Adaptado de Moraes (2002 e Matte (2014)
Avaliação das Ações de Capacitação	9 - Os treinamentos e cursos oferecidos ou sugeridos pela Uergs satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento? Sim Não	Adaptado de Moraes (2002)	
	10 - Na sua opinião, há uma política voltada a treinamento na Uergs? Sim Não		

Fonte: elaborado pela autora.

O *link* para o formulário foi enviado ao endereço de *e-mail* institucional dos(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs. O primeiro envio ocorreu no dia 5 de janeiro de 2023. No dia 31 de janeiro, a diretora de Recursos Humanos reencaminhou o *e-mail* ao quadro de empregados(as) do corpo técnico e de apoio administrativo, ressaltando a importância da participação em razão da pertinência do tema. Por fim, no dia 16 de fevereiro de 2023, foi enviado um novo *e-mail* de agradecimento pela participação e de reforço do convite. Em razão de que nos meses de janeiro e fevereiro muitas pessoas que trabalham na Uergs estão em férias e que o ano letivo na Universidade iniciou no dia 6 de março, o formulário permaneceu aberto até o dia 13 de março.

Com isso, foi obtido um total de 77 respostas ao questionário. A partir da planilha de *Excel* gerada pelo *Google* com o detalhamento das respostas ao questionário, foi possível verificar a taxa de participação de empregados(as) da Uergs, com relação ao número de pessoas em cada emprego - corpo técnico (analistas de nível superior); corpo de apoio administrativo (agentes técnicos(as), de nível médio técnico; e agentes administrativos(as), de nível médio), auxiliares de serviços gerais e motoristas.

De acordo com o último levantamento sobre o número de empregados da Uergs realizado pelo Departamento de Recursos Humanos, até a realização da pesquisa a Universidade contava com 37 analistas e com 96 empregados(as) no corpo de apoio administrativo, além de 37 auxiliares de serviços gerais e de cinco motoristas.

Quadro 10 - Caracterização da população e da amostra

Emprego	Número de pessoas no emprego	Número de respostas	%
Analista	37	26	70,27%
Agente Administrativo e Agente Técnico	96	42	43,75%
Auxiliar de Serviços Gerais	37	9	24,3%
Motoristas	5	0	0%
Total	175	77	44%

Fonte: elaborado pela autora.

A participação na pesquisa se divide da seguinte forma: 26 analistas responderam ao questionário, o que representa 70,27% do corpo técnico; do corpo de apoio administrativo, foram obtidas 35 respostas de agentes administrativos(as) e 7 de agentes técnicos, o que representa 43,75% do corpo de apoio administrativo; dos(as) auxiliares de serviços gerais, 9 participaram da pesquisa, representando 24,3% do total. Não foi obtida nenhuma resposta dos motoristas. Também não houve registro da opção “não concordo em participar da pesquisa”.

Com relação ao número total de respondentes, a maior parte das respostas, 46,7%, vieram de agentes administrativos(as). A segunda maior participação foi de analistas, que representam 34,7% de respondentes. Agentes técnicos e auxiliares de serviços gerais representam 9,3% de participação de cada grupo.

3.3 Análise dos dados

As informações provenientes da pesquisa foram analisadas por meio de análise de conteúdo, definida por Bardin (2016, p. 23) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de conteúdo das mensagens” e cuja intenção é “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2016, p. 23). Assim, de acordo com Bardin (2016), ao manipular informações o analista pode inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio.

Bardin (2016) divide a análise de conteúdo em três fases: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados e interpretações. Na etapa de pré-análise é feita a seleção dos documentos que serão analisados, a formulação de hipóteses (não obrigatória) e de objetivos, e a elaboração de indicadores para a interpretação final. Nessa fase são estabelecidas as regras de recorte, categorização e codificação (BARDIN, 2016).

Na pré-análise, foi realizada a categorização, em que os elementos são classificados em conjuntos por diferenciação e, posteriormente, reagrupados por analogia (BARDIN, 2016). As categorias podem ser pré-determinadas (*a priori*), ou emergirem do conteúdo das respostas à pesquisa (*a posteriori*) (GOMES, 2002; FRANCO, 2008). Para Franco (2008), a categorização é uma fase desafiadora, mas

crucial na análise de conteúdo. Para a análise do conteúdo desta pesquisa, as categorias foram elaboradas *a priori* e estão expostas no Quadro 11.

Quadro 11 - Categorias de Análise

Categorias	Descrição
Mapeamento de Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de levantamento de necessidades de capacitação; • Análise organizacional (competências organizacionais e essenciais); • Análise funcional (operações e tarefas); • Análise individual.
Planejamento da Capacitação Baseada em Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do tema; • Elaboração do desenho instrucional; • Definição de metodologia; • Identificação dos recursos a serem mobilizados; • Aprovação do planejamento.
Desenvolvimento da Capacitação Baseada em Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação da capacitação; • Definição e organização dos recursos necessários; • Aproveitamento de facilitadores internos.
Avaliação da Capacitação Baseada em Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de reação; • Avaliação de aprendizado; • Avaliação de impacto.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Ayres (2021).

De acordo com Yin (2001, p. 105), num estudo de caso as evidências podem ser oriundas de seis fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Na etapa de pré-análise, também foram identificados os documentos que, de acordo com os objetivos, fariam parte do *corpus* da pesquisa: dispositivos legais relacionados à capacitação na Uergs, Plano de Capacitação e Relatórios da Cogep, além de informações provenientes da entrevista e do questionário.

Para Yin (2001), a oportunidade de acesso a várias fontes para a obtenção de evidências é um ponto forte importante na coleta de dados para um estudo de caso, pois

o uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação. (YIN, 2001, p. 121).

De acordo com Creswell (2007), a triangulação é uma estratégia de validação dos resultados adotada na análise dos dados quando esses são oriundos de fontes múltiplas, incluindo entrevistas, observações e análises de documentos. Essa

estratégia surgiu como uma forma de neutralizar as fragilidades do uso de métodos qualitativos e quantitativos isoladamente, contribuindo para a convergência entre os dois métodos (CRESWELL, 2021).

Ainda de acordo com Creswell (2021), existem diversas formas de combinar dados qualitativos e quantitativos, em uma integração sistemática. Nesta pesquisa, os dados se integram como métodos mistos convergentes, descrito pelo autor como

um desenho em que o pesquisador converge ou funde dados quantitativos e qualitativos para oferecer uma análise abrangente do problema de pesquisa. Nesse desenho, o investigador geralmente coleta ambas as formas de dados mais ou menos ao mesmo tempo e depois integra as informações ao interpretar os resultados. As contradições ou incongruências são explicadas ou investigadas mais a fundo nesse desenho (CRESWELL, 2021, p. 11).

Cabe enfatizar que a entrevista com a diretora de Recursos Humanos foi realizada em 11 de janeiro de 2023, logo depois do lançamento do questionário para a coleta de resposta dos servidores, que ocorreu em 5 de janeiro de 2023. Porém, os dados da entrevista e dos questionários foram analisados ao mesmo tempo, após o encerramento do envio de respostas ao questionário. Ou seja, a análise foi iniciada na segunda quinzena de março de 2023.

Assim, uma vez que as informações foram oriundas de diferentes fontes de evidências, foi possível realizar a análise das informações desta pesquisa mediante a triangulação de dados obtidos na entrevista, nas respostas aos questionários e nos relatórios da Cogep. A integração é evidenciada na apresentação dos resultados e discussões, quando os dados da pesquisa quantitativa - analisados por meio de estatística descritiva básica - são intercalados com os dados da pesquisa qualitativa, a fim de demonstrar o quanto a percepção dos(as) servidores(as) converge ou diverge com as respostas da diretora de Recursos Humanos e com as informações advindas dos relatórios.

Esses dados são apresentados no capítulo a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A fim de apresentar o contexto em que foi proposto o Plano de Capacitação 2018-2019 baseado em competências, este capítulo inicia com uma apresentação sobre a Uergs e sobre as motivações para a adoção da gestão por competências na Universidade. Nas seções seguintes, o conteúdo está organizado de acordo com as categorias de análise previamente estabelecidas. Para cada categoria, são tecidas as discussões, à luz do referencial teórico, e apresentados os dados provenientes tanto dos relatórios da Cogep quanto do questionário e da entrevista com a diretora de Recursos Humanos que, ao longo da análise, também será identificada pela sigla DTRH.

4.1 Caracterização da Uergs

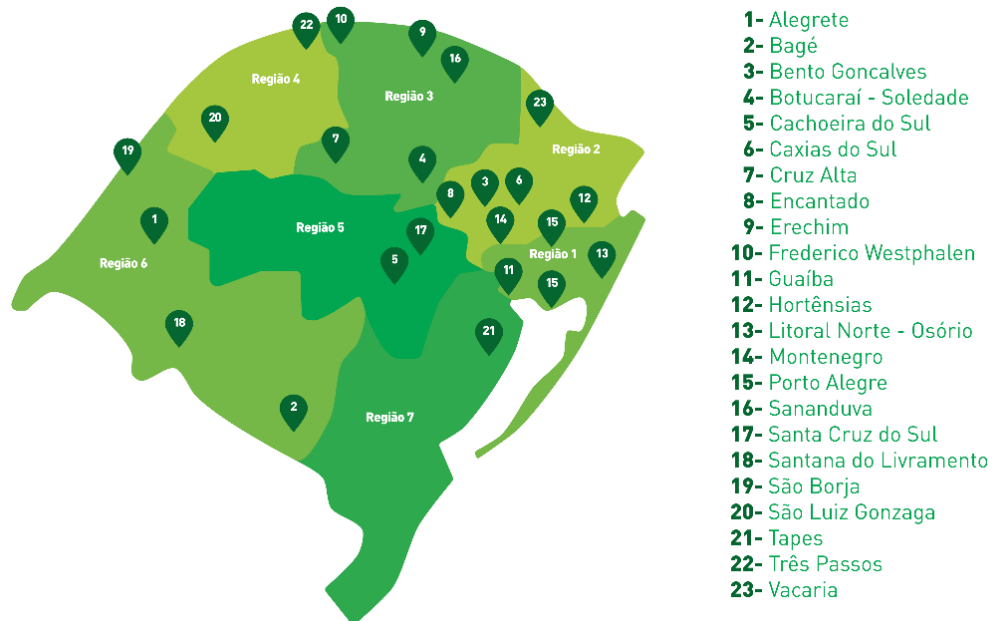
A Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs) é uma Fundação Pública de Direito Privado criada por meio da Lei 11.646, de 10 de julho de 200, e vinculada ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, a Universidade está vinculada à Secretaria Estadual de Inovação, Ciência e Tecnologia (SICT) e conta com três conselhos universitários: o Conselho Superior da Universidade (Consun), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Conepe) e o Conselho Curador (Concur). Além dos conselhos, compõem a estrutura administrativa da Uergs a Superintendência de Planejamento (Suplan), a Pró-Reitoria de Administração (Proad), a Pró-Reitoria de Ensino (Poens), a Pró-Reitoria de Extensão (Proex) e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (ProPPG).

A Uergs ministra 44 cursos de graduação em três áreas do conhecimento: Ciências Humanas, Ciências Exatas e Ciências da Vida e do Meio Ambiente. A Universidade também oferta cursos de especialização conforme demanda e cinco cursos de mestrado: Ambiente e Sustentabilidade; Educação; Ciência e Tecnologia de Alimentos; Sistemática e Conservação da Diversidade Biológica; e Docência para Ciências, Tecnologias, Engenharia e Matemática (UERGS, 2022).

Esses cursos são ofertados em 24 municípios, nas chamadas “unidades universitárias” que, por sua vez, são agrupadas em sete *campi* regionais. Cada um desses campi é gerido por uma direção regional exercida por docentes. Já as

unidades universitárias contam com uma chefia de unidade exercida por servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo.

Figura 3 - Mapa da Uergs



Fonte: Uergs (2023).

Desde 2002, ano em que iniciou suas atividades, até 2010, a Uergs foi administrada por três reitorias pró-tempore indicadas pelo governo estadual. A primeira eleição para a escolha de reitor(a) e vice-reitor(a) pela comunidade universitária ocorreu em julho de 2010 (UERGS, 2022).

Em janeiro de 2005, foi aprovada a Lei 12.235 que estabeleceu o Plano de Empregos, Funções e Salários. Em outubro do mesmo ano, foi realizado o primeiro concurso público para o quadro de pessoal permanente da Universidade e, em fevereiro do ano seguinte, ingressaram na Uergs 194 servidores(as) contratados(as). Mais tarde, em 2007, foram contratadas as primeiras 83 pessoas para o quadro docente permanente (UERGS, 2022). Até então, as pessoas do quadro docente e do quadro técnico e de apoio administrativo da Universidade eram contratadas em regime de trabalho temporário. Já o atual Plano de Empregos, Funções e Salários da Uergs foi instituído pela Lei Nº 13.968, de 12 de abril de 2012, que revogou a anterior.

4.1.2 Gestão por competências na Uergs

A proposição da gestão de pessoas por competências na Uergs ocorreu em 2017, durante a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2021. Esse documento tem um capítulo dedicado ao perfil institucional, em que é apresentado um “histórico de implantação e desenvolvimento institucional” e a “identidade institucional”, onde são apresentadas a missão, a visão e os valores da Uergs (UERGS, 2017). Um dos objetivos do PDI 2017-2021 é o desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade e, para atingir esse objetivo, são propostas seis ações. Entre essas ações, estão a implementação de programas de capacitação e desenvolvimento de servidores(as); e o mapeamento de competências dos(as) servidores(as) para exercício dos empregos e funções, com a proposição de plano de alocação (UERGS, 2017).

No primeiro ano de vigência do PDI 2017-2021, foi composta uma Comissão de Gestão de Pessoas (Cogep) para ser responsável pelas ações de desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade. A Cogep realizou um Mapeamento de Competências, elaborou uma proposta de adoção sistemática de gestão por competências e apresentou um plano de capacitação baseado no Mapeamento de Competências que realizara anteriormente. De acordo com informações contidas no Plano de Capacitação 2018-2019, o modelo de GPC proposto para a Uergs foi elaborado considerando características da Instituição, no que se refere à carência de recursos humanos e financeiros, além da ausência de mapeamento e planos de capacitação estruturados.

Ao final desse trabalho, a Cogep elaborou os relatórios que compõem o conjunto de fontes desta pesquisa, cuja análise é apresentada a seguir.

4.2 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências é a base para a implantação da gestão por competências nas organizações e deve ser precedido pela formulação da estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Nesse levantamento, conforme preconiza Ayres (2021), é importante que as competências sejam mapeadas em três níveis: competências organizacionais, competências funcionais e competências individuais.

Na realização do mapeamento de competências da Uergs, a Cogep buscou identificar as competências organizacionais, as das unidades organizacionais, as individuais e as de gestão, também citadas no Plano de Capacitação como gerenciais. O levantamento abarcou as pessoas com vínculo de empregos permanentes, em comissão e com funções em comissão que compõem o corpo técnico e de apoio administrativo da Uergs. Sendo assim, não foi realizado o mapeamento de competências do quadro docente da Universidade.

Embora não haja um método específico para a elaboração do mapeamento, Brandão e Bahry (2005) sugerem que o trabalho parta da pesquisa em documentos que apresentem a missão, visão e valores da instituição, além dos seus objetivos estratégicos. Seguindo esse preceito, o mapeamento de competências da Uergs iniciou pelo levantamento das competências essenciais da organização, realizado com base em documentos. Em seguida, foram descritas as competências das unidades organizacionais e, ao final, foi realizada a descrição das competências individuais considerando-se as “relativas ao exercício dos empregos e das posições de chefia e liderança” (UERGS, 2018). Nesse processo, as competências foram descritas da seguinte forma:

Quadro 12 - Tipos de competências levantadas na Uergs

Tipo de Competência	Descrição
Competências essenciais da organização	Competências da organização, que a diferencia e são de difícil imitação; Conjunto de competências comuns a todos os(as) da Uergs.
Competências da unidade organizacional	específicas de cada área vital da organização; apoiam as competências essenciais; competências coletivas de cada unidade organizacional (diretorias, superintendências, pró-reitorias e departamentos da Uergs), de acordo com seu contexto de atuação.
Competências individuais	do emprego ou função; competências individuais esperadas dos(as) empregados(as) considerando as atribuições de seu emprego ou função em comissão no contexto de sua Unidade Organizacional de trabalho.
Competências de gestão ou gerenciais	dos empregados e funções em comissão; competências relativas às funções de chefia e assessoramento, comuns a todos(as) empregados(as) ocupantes de funções e empregos em comissão.

Fonte: adaptado de Uergs (2018).

A descrição das competências essenciais partiu da análise da missão, da visão e dos valores institucionais; as competências das unidades organizacionais foram

descritas a partir das entrevistas em profundidade com gestores(as); já as competências individuais foram identificadas a partir dessas entrevistas e dos formulários de autoavaliação. Dessa forma, o processo de descrição das competências realizado pela Uergs está em consonância com as recomendações de Moraes (2002) e Ayres (2021), uma vez que apontam a necessidade de envolvimento de todos os setores e gestores(as), considerando a forma como as atividades devem ser realizadas, incluindo requisitos necessários e competências existentes que precisam ser desenvolvidas. Além disso, no levantamento realizado na Uergs, as competências das unidades organizacionais incluíram todos os setores e foram descritas considerando as competências vitais de cada área e o necessário para a atuação nesse contexto. No entanto, algumas competências das unidades organizacionais referem-se a comportamentos individuais, como por exemplo a competência “ser assíduo e pontual” (UERGS, 2018), inserida no rol das competências da unidade organizacional Diretoria Administrativa. Por fim, as competências individuais foram descritas de acordo com o esperado para o exercício do emprego ou função. No quadro 13 são apresentados alguns exemplos de competências descritas pela Uergs:

Quadro 13 - Exemplos de competências descritas pela Uergs

Tipo de Competência	Descrição
Essenciais	Capacidade de prestar atendimento de excelência ao cidadão.
	Capacidade de realizar as tarefas sobre sua responsabilidade dentro dos prazos e com a qualidade esperada.
	Capacidade de realizar tarefas e tomar decisões de acordo com os regramentos e as leis e de forma ética.
Das unidades organizacionais	Capacidade de prestar atendimento com qualidade, presteza e eficiência ao público interno (corpo docente e técnico e de apoio administrativo).
	Ser assíduo(a) e pontual.
	Postar-se e tratar as informações com sigilo e discrição.
Individuais	Apresenta disponibilidade e interesse em aprender novas atividades e adquirir novos conhecimentos.
	Capacidade de utilizar os recursos do Pacote Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint).
	Capacidade de controle e organização das rotinas, prazos e procedimentos.
De gestão ou gerenciais	Mobiliza os esforços e influencia positivamente as pessoas, oferecendo feedbacks, reconhecendo contribuições individuais e coletivas, orientando e criando oportunidades para o desenvolvimento profissional de cada empregado, conquistando credibilidade e confiança e a ação da equipe para o alcance dos objetivos a partir da integração com outros profissionais.
	Capacidade de delegar tarefas.
	Capacidade de gerenciar conflitos na equipe de trabalho ou com os demais departamento envolvidos no processo.

Fonte: elaborado pela autora com base em Uergs (2018).

Para o levantamento das competências, o trabalho foi dividido em duas etapas. A primeira delas teve o objetivo de descrever as competências esperadas (ideias) dos empregos e funções em comissão, independente da ocupação dos cargos no momento do mapeamento, considerando-se a possibilidade de serem exercidos por empregados do quadro técnico e de apoio administrativo. Para mapear essas competências, foram realizadas análises documentais, entrevistas individuais em profundidade com gestores e recebidas sugestões dos empregados, por meio de formulário de autoavaliação.

Na realização do mapeamento de competências, as entrevistas são importantes para confrontar os dados da análise documental com a percepção dos entrevistados, que devem ser selecionados em função do conhecimento sobre a organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005). No levantamento de competências da Uergs, além das entrevistas com as chefias que gerenciam equipes na Reitoria, foi necessário escolher uma amostra de cinco chefes de unidade, tendo como critério a ordem crescente de acordo com o número de estudantes de graduação e de pós-graduação matriculados no segundo semestre de 2017. Assim, as unidades foram divididas em cinco estratos (de até 100, até 200, até 300, até 400 e com mais de 400 estudantes). Por meio de sorteio em cada grupo, foram selecionadas cinco unidades para participar da pesquisa.

O convite para as entrevistas com as chefias de unidade foi enviado por *e-mail* contendo explicações sobre a definição teórica de competências, sobre as etapas do projeto e sobre os(as) pesquisadores(as). As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por *skype* ou *Google Hangout*, e seguiam um protocolo, iniciando pela apresentação do tema, esclarecimento de dúvidas até chegar ao roteiro com perguntas pré-definidas. O roteiro apresentava uma tabela para cada grupo de competências (departamentais, dos empregos permanentes e dos empregos e funções em comissão). Para cada competência considerada necessária em cada grupo, a chefia deveria indicar o nível de proficiência esperado (básico, intermediário e avançado).

A segunda etapa do levantamento foi dedicada à avaliação das competências reais, existentes na Uergs. Para isso, a partir da tabulação e da categorização dos dados coletados na primeira etapa, houve uma padronização da descrição das competências. A partir dessa descrição, obteve-se uma lista de competências para cada unidade organizacional, para cada emprego e para cada função. De acordo com

o Relatório da Cogep, para os empregos desempenhados em mais de uma unidade organizacional, a descrição foi elaborada com base no contexto de atuação. Assim, no caso dos agentes administrativos, por exemplo, as competências foram descritas considerando o exercício do emprego em unidades organizacionais específicas.

Para esse levantamento das competências existentes, foram elaborados 71 questionários de autoavaliação direcionados a três grupos: empregos permanentes (42 questionários), funções em comissão (26 questionários) e empregos em comissão (3 questionários). Esses questionários foram inseridos em um formulário cujo *link* foi enviado por *e-mail* para cada funcionário(a) de acordo com o seu emprego. Funcionários(as) em exercício de função gratificada receberam um *link* adicional referente à função exercida. A pesquisa foi respondida por 61,63 % dos funcionários do quadro de emprego permanente. Entre os empregados com função e emprego em comissão, a participação foi de 72,55%.

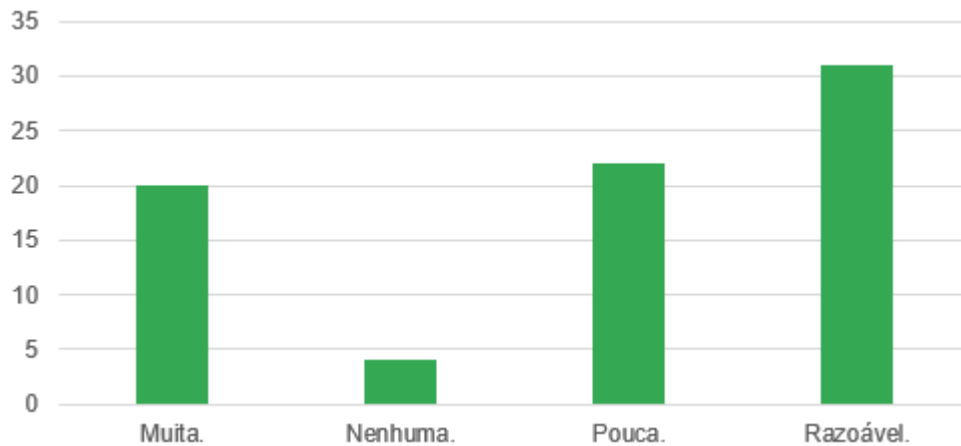
Ao final do mapeamento, foram identificadas oito competências essenciais, relacionadas à visão e aos valores da Uergs; 45 diferentes competências das unidades organizacionais; e 160 diferentes competências individuais. Do total de competências individuais, 148 foram indicadas pelas chefias e 12 foram indicadas pelos(as) empregados(as) na autoavaliação e consideradas pertinentes pela Cogep. Além dessas, foi identificado um conjunto de competências gerenciais e um conjunto de competências comuns aos empregos e funções em comissão.

Durante a entrevista, a diretora de Recursos Humanos informou que, atualmente, o Departamento não utiliza nenhum instrumento formal para o levantamento de necessidades de capacitação e que o mapeamento realizado em 2017 continua sendo a base para o planejamento das ações de capacitação realizadas pela Uergs. Entretanto, a solicitação de realização de atividades de capacitação e desenvolvimento pelas chefias imediatas, bem como a frequência com que os(as) empregados(as) solicitam a promoção dessas ações pela instituição ou que buscam participar de ações de capacitação e desenvolvimento fora do local de trabalho também podem ser indicadores de necessidades de capacitação (BERNARDINI; TOSTA, 2009).

Entre os(as) empregados(as) do corpo técnico e de apoio administrativo que participaram desta pesquisa, é significativo o número de respondentes que costuma realizar atividades de capacitação e desenvolvimento fora da Uergs. Do total de

respondentes, 20 (26%) indicaram que mantêm essa prática com muita frequência e 31 (40,3%) com uma frequência razoável.

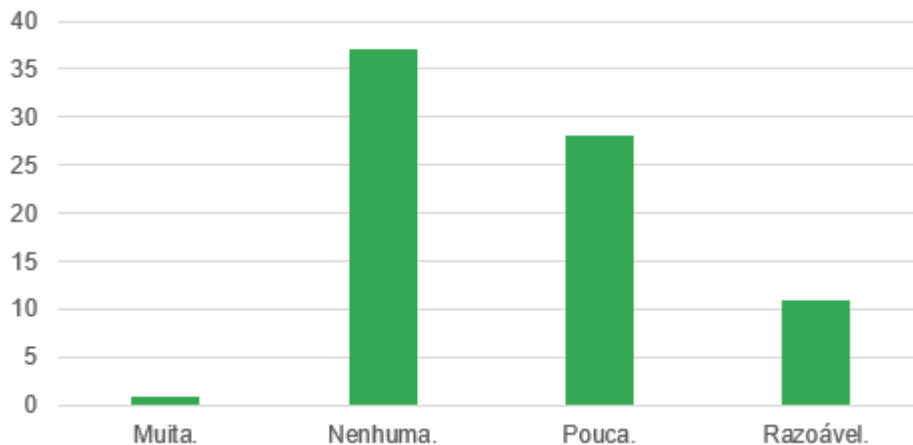
Figura 4 - Frequência de realização de atividades de capacitação e desenvolvimento profissional em outras instituições.



Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à frequência com que as chefias imediatas solicitam a realização de treinamentos, apenas 1 (1,3%) considera que isso ocorre com muita frequência. Além disso, 37 (48,1%) respondentes indicam que suas chefias nunca solicitam a realização de treinamentos, conforme a figura 5.

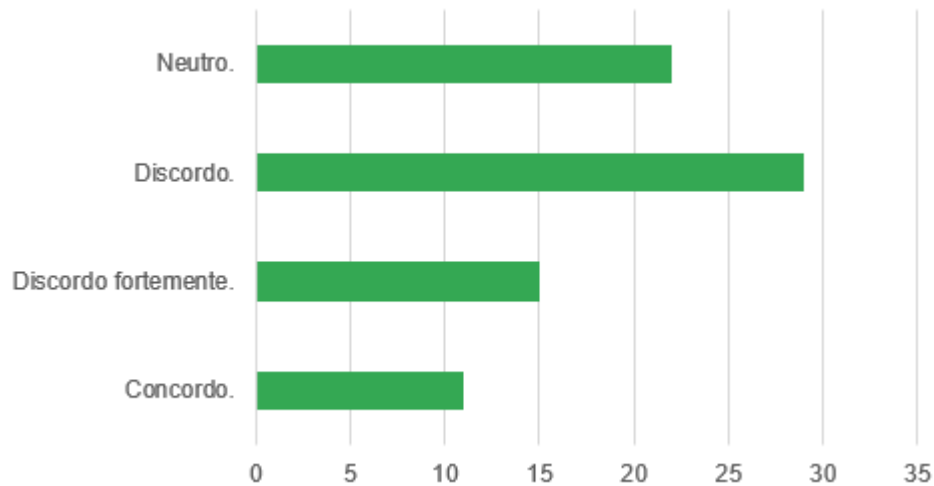
Figura 5 - Frequência de solicitação de treinamento pela chefia imediata



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda com relação ao levantamento de necessidades de capacitação, nenhum dos(as) respondentes concorda fortemente que a Uergs adota estratégias para gerir o conhecimento do seu pessoal. Além disso, 29 (37,7%) dos(as) respondentes discordam e 15 (19,5%) discordam fortemente dessa afirmação, somando 57,2% dos respondentes.

Figura 6 - Percepção sobre a gestão do conhecimento na Uergs



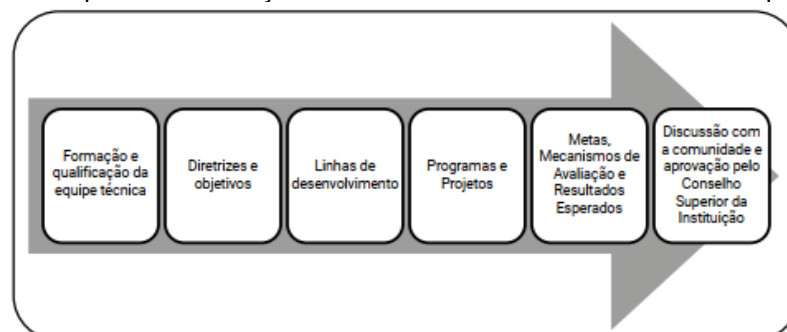
Fonte: Dados da pesquisa.

O Plano de Capacitação para o biênio 2018-2019 propõe a oferta de capacitações específicas para cada competência por meio de Ensino a Distância, com a utilização da plataforma *Moodle* e de outros recursos disponíveis na Uergs. Porém, esse Plano não foi posto em prática. Esse Plano bienal, bem como outros aspectos acerca de como tem sido conduzido o planejamento das ações de capacitação na Uergs, serão apresentados na seção a seguir.

4.3 Planejamento das ações de capacitação

A fim de subsidiar a elaboração de planos de capacitação baseados em competências, Silva e Honório (2021) propõem um Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento para compor o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC), um dos instrumentos da PNDP. Esse Programa tem como princípio básico o desenvolvimento do servidor para uma atuação que articule suas atividades com a função social da instituição onde atua. O PDC prevê seis etapas:

Figura 7 - Etapas de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências.



Fonte: Silva e Honório (2021, p. 185).

A equipe técnica formada na primeira etapa do Plano pode ser composta por integrantes da área de gestão de pessoas e por servidores(as) de outras áreas da instituição. Na Uergs, essa equipe técnica responsável pela elaboração do Plano de Capacitação 2018-2019 corresponde aos três membros da Cogep: a diretora de Recursos Humanos, administradora, uma analista da Pró-reitoria de Administração e um agente administrativo lotado no DRH, ambos mestres em Administração.

Silva e Honório (2021) ressaltam que o desenvolvimento de competências precisa estar alinhado às políticas institucionais, especialmente as que estão definidas no PDI. Também devem ser considerados, nessa etapa, o levantamento de necessidades de capacitação; os relatórios de gestão de desempenho por competências; a identidade organizacional e a da área de gestão de pessoas; além dos documentos de avaliação institucional. Tudo isso para que as diretrizes sejam a base tanto para a elaboração do PDC quanto para a definição de ações de capacitação alinhadas à estratégia institucional. (SILVA; HONÓRIO, 2021).

Os autores recomendam que o plano possua de oito a doze diretrizes relacionadas às temáticas e aos campos de interesse cruciais para a estratégia da organização. As linhas de desenvolvimento devem descrever resumidamente o foco das atividades de desenvolvimento de competências, de acordo com as diretrizes. Nessa etapa, são consideradas as demandas e o contexto da instituição, além das linhas propostas pela legislação, no caso de instituições federais (SILVA; HONÓRIO, 2021). Em seguida, para cada linha de desenvolvimento, devem ser definidos os programas e projetos e, por fim, as ações de capacitação ligadas a cada programa.

Após o mapeamento, a Cogep dividiu os tipos de competências mapeadas em grupos para o planejamento de ações de capacitação. Dessa forma, foram organizados quatro grupos de ações: capacitação para desenvolvimento de competências essenciais; capacitação para desenvolvimento de competências das unidades organizacionais; capacitação para desenvolvimento de competências individuais; e capacitação para desenvolvimento de competências gerenciais. Para cada grupo (exceto o de competências das unidades organizacionais), foram previstas ações e seus respectivos objetivos, público-alvo, forma de organização e de oferta, ferramentas, conteúdos e custos.

Para a execução das ações, foram previstas cinco etapas, de acordo com o quadro 10:

Quadro 14 - Etapas do Plano de Capacitação 2018-2019

Etapa	Descrição
1 - Ratificação das competências essenciais pela Gestão da Uergs	Apresentação do modelo de competências e do Plano de Capacitação para a gestão.
2 - Definição formal do padrão de atendimento de excelência desejado pela instituição	Elaboração de “Carta de Serviços” relacionada à competência “Capacidade de prestar atendimento de excelência ao cidadão”.
3 - Detalhamento do conceito de “diversidade”	relacionado ao valor institucional “Respeitar a diversidade”.
4 - Plano de Comunicação	Elaboração conjunta com a Assessoria de Comunicação com o objetivo de informar sobre as competências essenciais e sobre o desempenho esperado com relação às competências.
5 - Capacitações para desenvolvimento das competências individuais e gerenciais.	Convênios para oferta de capacitações sem custo para a Uergs; Definição do escopo de capacitações de livre escolha; Seminário de desenvolvimento de lideranças.
6 - Desenvolvimento de competências essenciais	Evento de capacitação para o desenvolvimento e nivelamento das competências essenciais.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Uergs (2018)

O foco inicial do planejamento estava no nivelamento da proficiência nas competências essenciais da Universidade por todas as pessoas que compõem o corpo técnico e de apoio administrativo. Em razão disso, o Plano de Capacitação apresenta o detalhamento desse evento, propondo a realização em módulos relacionados a cada uma das competências essenciais. Para cada módulo, também foram sugeridos os conteúdos programáticos e a carga horária.

A proposta de evento para o nivelamento das competências essenciais também prevê que os módulos sejam ministrados prioritariamente por empregados(as) do corpo técnico e de apoio administrativo, como forma de valorizar o quadro funcional. O planejamento também sinaliza a responsabilidade da Cogep pela coordenação do evento, incluindo a seleção, supervisão e a proposição de ferramentas para acompanhamento dos resultados da capacitação.

Embora as ações do Plano de Capacitação para o biênio 2018-2019 não tenham sido desenvolvidas, os temas previstos nesse planejamento têm orientado a pauta de eventos realizados atualmente, como a Semana do(a) Funcionário(a) Público(a) (SPF). A diretora considera que o Plano contempla as necessidades atuais de desenvolvimento dos(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo, especialmente no que se refere às competências gerenciais:

Esse é um ponto que precisa ser trabalhado urgente porque as chefias vão trocando, e as competências e as necessidades são as mesmas. E nem todo mundo que assume um cargo está preparado para esse cargo, não têm ideia da demanda que vem. (DTRH).

De acordo com Cavalcante e Ayres (2021), a atualização dos planos de desenvolvimento de pessoas é um desafio para quem é responsável pelo desenvolvimento de pessoas nas instituições, pois devem atender às demandas dos(as) servidores(as), mantendo o foco nos resultados de sua atuação. Cavalcante e Ayres (2021) corroboram com a importância do enfoque específico na atuação dos cargos e ressaltam que “um ponto importante é a necessidade dos PDPs contemplarem ações de desenvolvimento gerencial e sucessão dos cargos (CAVALCANTE; AYRES, 2021, p. 291). Além disso, é importante que as ações de capacitação englobem novos temas e que a oferta de eventos de capacitação seja diversificada, o que contribui para a motivação dos(as) servidores(as) para a participação (CAVALCANTE; AYRES, 2021).

Atualmente, as principais ações voltadas ao público interno da Uergs são a Semana do(a) Funcionário(a) Público(a), evento anual organizado pelo DRH; e os Colóquios Digitais, realizados por meio de convênio com a Faculdade São Francisco de Assis. Segundo a diretora de Recursos Humanos, no início da pandemia o Departamento passou a receber por *e-mail* solicitações para que fosse trabalhado o tema “Saúde Mental”. Também em razão da pandemia os(as) empregados(as) passaram a trabalhar em casa, e o DRH incluiu na agenda de ações de capacitação os temas “teletrabalho” e “gestão de tempo”.

Os colóquios são encontros quinzenais de grupos de diálogo e reflexão voltados a empregados(as) da Uergs e mediados por integrantes do Núcleo de Práticas em Psicologia Organizacional e do Trabalho (NPOT) da Faculdade São Francisco de Assis. Ao longo de 2022, o tema dos colóquios foi “Saúde Mental e Trabalho”, e os encontros refletiram sobre vivências de ansiedade, sofrimento e prazer no trabalho, especialmente no contexto de pandemia e de trabalho remoto. Com o retorno ao trabalho presencial, em 2022, o DRH solicitou à equipe responsável pelos colóquios que também fosse abordado o tema “trabalho em equipe”.

Nós sugerimos alguns para as psicólogas, mas conforme elas vão trabalhando elas vão identificando a necessidade de alguns temas específicos. [...] Ano passado, quando voltou as atividades presenciais nas unidades, a gente pediu que elas trabalhassem nisso: a questão de trabalho em equipe, a questão de gerenciamento de tempo também, que sempre pedem, e aí conforme elas vão trabalhando vai surgindo. (DTRH).

Já a programação da SFP é composta por palestras sobre temas indicados no Mapeamento de Competências; nos relatórios dos Colóquios Digitais e dos atendimentos individuais realizados por integrantes do NPOT; e por solicitação dos(as) empregados(as). Antes da realização da SPF, o DRH envia por *e-mail* a todas as pessoas que trabalham na Uergs, incluindo o corpo docente, um formulário com uma relação de temas para escolha contendo um espaço para que façam sugestões. “Aí a gente faz um ranqueamento de quais os temas que mais surgiram na pesquisa [e] procura os palestrantes dessa área para atender a necessidade dos funcionários” (DTRH).

Expostos os principais aspectos relacionados ao planejamento das ações de capacitação promovidas pela Uergs, especialmente no que se refere à definição dos temas, a seção a seguir trata do desenvolvimento das ações de capacitação.

4.4 Desenvolvimento das ações de capacitação

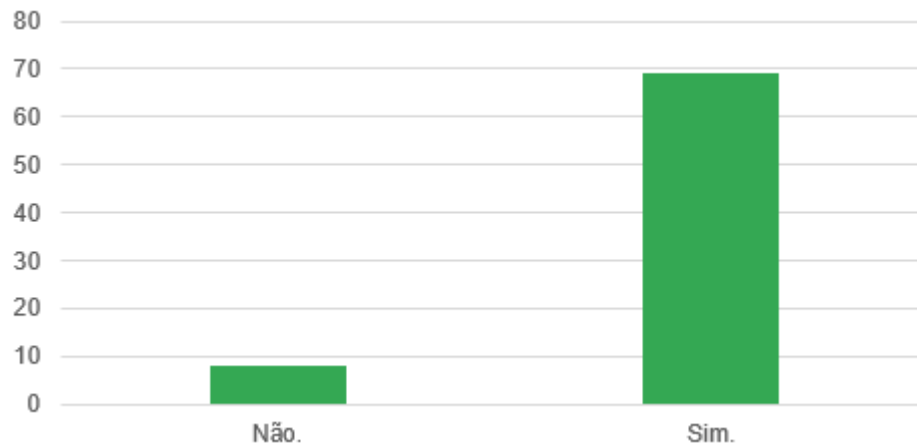
Nesta seção, seguindo a agenda de pontos a serem abordados em cada categoria de análise desta pesquisa, são apresentados os aspectos relacionados à divulgação das ações de capacitação promovidas pela Uergs, além da organização dos recursos necessários, incluindo o aproveitamento de facilitadores internos.

A SFP é considerada pela diretora de Recursos Humanos a principal ação de capacitação realizada pela Uergs. A divulgação do evento é realizada por meio de *e-mail* a todos(as) os(as) empregados(as) da Uergs, incluindo o corpo docente, e por meio de grupos de whatsapp, do site e das mídias sociais da Universidade. O DRH também costuma divulgar, por *e-mail*, ações de capacitação e desenvolvimento realizadas por outras instituições.

Como nem sempre a gente consegue oferecer as capacitações, então a gente tem divulgado bastante os cursos, normalmente os gratuitos, que vêm de outros lugares, do TCE, da Enap. [...] O RH recebe e na hora a gente já divulga pro pessoal as ofertas de cursos, de palestras. Principalmente se são temas que são interessantes pra nós, que a gente já conhece a necessidade. E aumentou bastante o número de funcionários realizando esses cursos. (DTRH).

Dentre as pessoas que responderam ao questionário desta pesquisa, 69 (89,6%) declararam que têm conhecimento sobre as ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH.

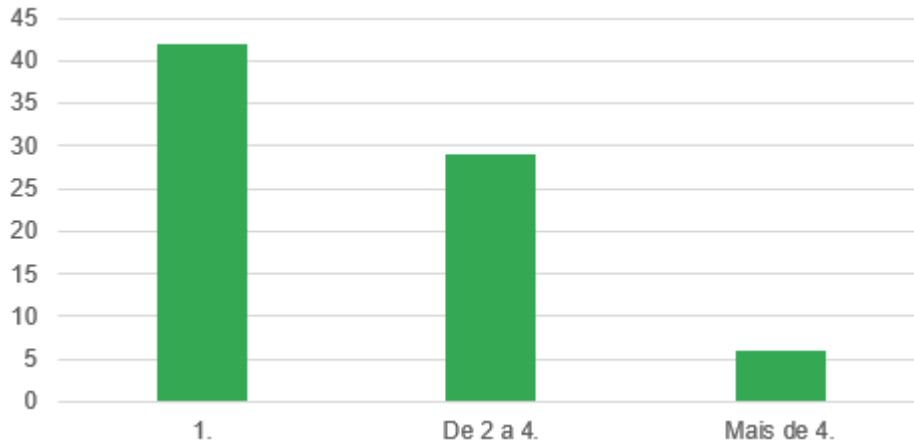
Figura 8 - Conhecimento sobre ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH.



Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa também revela que cerca da metade dos(as) respondentes (54%) costuma participar de ao menos uma ação promovida pelo DRH. Acredita-se que esse dado corrobora com a fala da diretora de Recursos Humanos quando afirma que a SPF, evento anual, é a principal ação voltada a empregados(as) realizada pela Uergs.

Figura 9 - Participação em ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH.



Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira edição da SFP foi realizada em 2019 de forma presencial, em Porto Alegre. Na época, a Uergs não dispunha de recursos para a transmissão do evento para que pessoas lotadas em unidades universitárias no interior do estado pudessem acompanhar. Em razão disso, as palestras foram gravadas. Em 2020, no primeiro ano da pandemia, o evento passou a ser *online* com a transmissão ao vivo pelo canal da Uergs no *You Tube*. De acordo com a diretora do DRH, mesmo com a volta das atividades presenciais na Universidade, a SFP deve continuar sendo realizada *online* com transmissão ao vivo para facilitar a participação das pessoas lotados fora de Porto

Alegre e de funcionários(as) de outras instituições que costumam acompanhar o evento.

Nas primeiras edições da SFP, as palestras foram ministradas por docentes da Uergs e por pessoas externas à instituição, de forma voluntária. "Este ano, a gente focou em procurar na Universidade funcionários que estivessem à disposição para trabalhar, então ficou o tema conforme o conhecimento de cada um" (DTRH), explica a diretora, em referência ao evento realizado em 2022. A intenção, segundo a diretora, é que a partir de agora as palestras também sejam ministradas por empregados(as) do quadro técnico e de apoio administrativo, como forma de valorizar os conhecimentos desses(as) funcionários(as).

O nosso foco é aproveitar os nossos funcionários para dar essas capacitações. Claro, a gente não tem recurso pra contratar um palestrante [...] mas o que a gente quer é valorizar [...] os funcionários que têm muita capacidade. Muita gente tem mestrado, tem estudo e tem vários conhecimentos. Para a Semana do funcionário, mas também para a gente começar a fazer essas capacitações. Tá no nosso plano fazer capacitações via *moodle*, remoto. Por enquanto são planos, mas a gente quer executar agora. (DTRH).

A diretora de Recursos Humanos também foi questionada sobre a realização de ações de integração e explicou que não foram planejadas atividades com este fim. Todavia, na sua percepção, os colóquios contribuem para que as pessoas se sintam mais integradas. "Num colóquio tem pessoas de vários locais, pessoas que às vezes nem se conheciam e acabam se integrando, se conhecendo. É bem legal, bem interessante o trabalho" (DTRH).

Após a apresentação dos dados da pesquisa relacionados à promoção de ações de capacitação pela Uergs, a seção a seguir trata da avaliação das ações de capacitação.

4.5 Avaliação das ações de capacitação

A capacitação é efetiva quando resulta em aprendizagem e desenvolvimento de competências (CAVALCANTE; AYRES, 2021). E para mensurar esses resultados comparando-os com os objetivos propostos, é importante que se estabeleça processos de avaliação. No escopo do SCBC, Ayres (2021) sugere que para cada ação de capacitação sejam realizadas avaliações de reação, de aprendizado e de impacto.

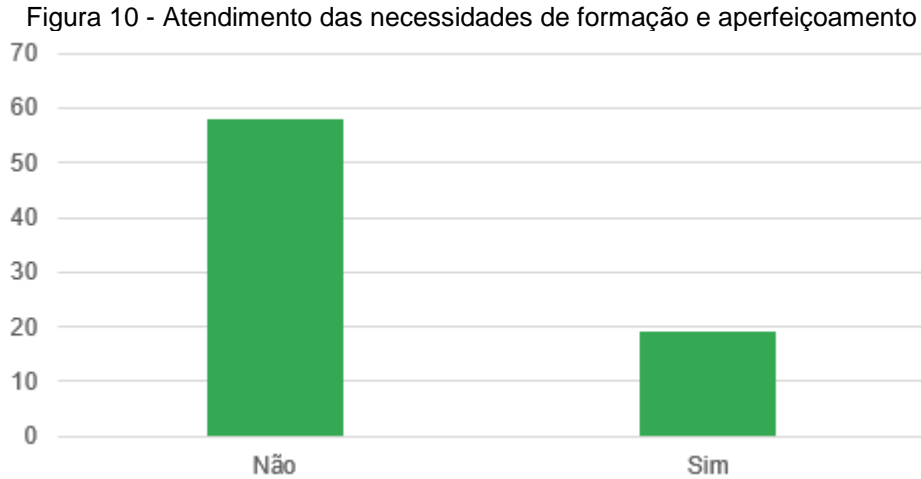
De acordo com Ayres (2021) a satisfação de quem participa do evento é mensurada por meio da avaliação de reação. Se a reação é negativa, reduz a possibilidade de aprendizado, embora a reação positiva não assegure que houve aprendizado. A avaliação de aprendizagem está relacionada à forma de percepção da realidade, à aquisição de conhecimentos e ao desenvolvimento de habilidades. Já a avaliação de impacto geralmente ocorre no ambiente de trabalho, pois permite comparar os resultados alcançados em relação aos objetivos da ação de capacitação (AYRES, 2021).

Perguntada sobre se a Uergs costuma realizar avaliação das capacitações que promove, a diretora de Recursos Humanos respondeu que o Departamento costuma elaborar um “formulário de satisfação” para que os(as) servidores(as) avaliem as ações das quais participam. Nesse formulário, de acordo com a DTRH, as pessoas devem informar quais dos pontos abordados mais chamaram a atenção e quais acreditam que poderão aproveitar posteriormente em suas atividades práticas.

Não há na Uergs um instrumento de avaliação posterior que configure a avaliação de impacto. No entanto, a DTRH relata que o Departamento tem recebido *feedbacks* de servidores(as) que relatam que passaram por alguma situação e que conseguiram melhorar após participar de determinado evento. “Então é mais em conversas, é mais informal, vamos dizer assim” (DTRH). A diretora acrescenta que os relatórios dos atendimentos individuais e dos colóquios coordenados pelo NPOT também fornecem um *feedback* positivo, pois é perceptível que a cada semestre têm diminuído as queixas relacionadas à sobrecarga de trabalho, por exemplo.

Então acho que a junção da semana do funcionário, dos colóquios, dos atendimentos, além dos cursos que a gente tem oferecido, divulgado na verdade, tem ajudado o pessoal. Mas é uma boa de repente a gente criar um instrumento para ver quais cursos que as pessoas estão fazendo, se estão aproveitando. (DTRH).

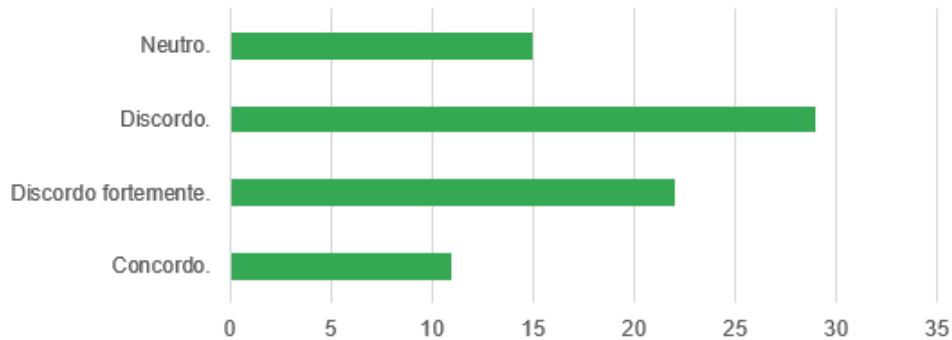
Dentre os(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs que participaram desta pesquisa, 58 (75,3%) responderam que os treinamentos e cursos oferecidos ou sugeridos pela Universidade não satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento.



Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, 29 (37,7%) discordam e 22 (28,6%) discordam fortemente que a Uergs proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria.

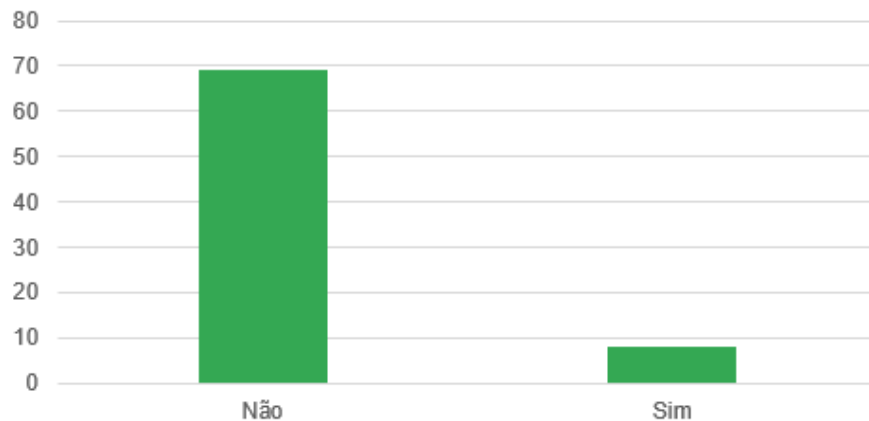
Figura 11 - Percepção quanto à oferta de treinamento e desenvolvimento.



Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, apenas 8 (10,4%) dos(as) respondentes considera que há uma política de treinamento na Uergs.

Figura 12 - Percepção sobre a existência de política de treinamento



Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que os dados da pesquisa com os(as) servidores(as) não se referem à avaliação de ações de capacitação, as quais exigem processos de avaliação de reação, de aprendizagem e de impacto de acordo com os objetivos de cada ação. Nesta pesquisa, a intenção foi verificar a percepção com relação à gestão das ações de capacitação e desenvolvimento, o que envolve as quatro etapas que compõem o SCBC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou descrever como os planos de capacitação e desenvolvimento das pessoas que compõem o quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs são promovidos. Com isso, pretende-se contribuir com a discussão teórica sobre os programas de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) de universidades públicas estaduais, num cenário de implantação da gestão por competências em que as IES federais foram pioneiras em decorrência da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, regulamentada pelo Decreto Nº 5707 de 2006. Essa descrição também pretende oportunizar à Uergs, campo deste estudo, uma reflexão sobre as ações empreendidas em direção à adoção de práticas de desenvolvimento de servidores por competências e sobre as possibilidades de continuidade desse trabalho.

Este estudo se concentrou em três objetivos específicos: identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs; entender como ocorre o alinhamento das necessidades com as competências mapeadas; mapear o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de servidores(as) orientado por competências.

Em consonância com as categorias previamente definidas, a análise iniciou pela descrição do mapeamento de competências realizado na Uergs em 2017. Embora esse mapeamento tenha sido realizado há bastante tempo, a sua descrição é relevante porque ele ainda orienta as decisões do DRH relacionadas à promoção de ações de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo.

Com base no relatório elaborado pela Cogep e na entrevista com a diretora do DRH ficou evidente que, conforme recomendado por Ayres (2021), na elaboração do mapeamento da Uergs foram realizadas as análises para o levantamento dos três níveis de competências: organizacionais, funcionais e individuais, e que também foram levantadas as competências gerenciais. Também foi possível verificar que o mapeamento realizado em 2017 partiu do planejamento estratégico da instituição, uma vez que teve como ponto de partida o PDI 2017-2021 e que considerou a missão, a visão e os valores da Universidade.

Além disso, de acordo com as recomendações de Brandão e Bahry (2005), a análise organizacional partiu de documentos e de entrevistas com gestores(as) que foram consideradas pessoas-chave para o levantamento de dados que compuseram a primeira etapa do mapeamento, e que geraram as questões dos formulários para identificação das competências individuais e gerenciais existentes na Uergs, na segunda etapa do levantamento das necessidades de capacitação. Contudo, foi observado que as descrições de algumas das competências presentes nos relatórios da Cogep não atendem as recomendações de Brandão e Bahry (2005) e não se referem, especificamente, aos níveis de análise a que correspondem.

Por meio da entrevista com a diretora do DRH também foi possível verificar que, desde 2017, não são realizados levantamentos formais de necessidades de capacitação. Atualmente, o Departamento tem conhecimento das demandas de capacitação por meio das solicitações enviadas pelos(as) servidores(as) via *e-mail* ou através dos relatórios dos atendimentos individuais e dos Colóquios, ambas ações coordenadas pelo NPOT da Faculdade São Francisco de Assis.

Cerca de 66% dos(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo que participaram desta pesquisa informaram que costumam participar de ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas por outras instituições com uma frequência razoável ou com muita frequência. Esses questionários também informam a frequência com que essas pessoas solicitam a oferta de ações de capacitação e desenvolvimento pela Uergs e a frequência com que suas chefias costumam solicitar a participação em ações de capacitação e desenvolvimento. Entretanto, o DRH não tem uma base de dados com informações sobre as ações de capacitação e desenvolvimento realizadas por iniciativa própria ou demandadas pelas chefias, uma vez que os certificados de participação nesses eventos são enviados diretamente à Comissão Permanente de Pessoal Técnico e de Apoio Administrativo (CPPTA) para fins de avaliação anual de desempenho, de acordo com a diretora de Recursos Humanos.

Com essas informações obtidas por meio da triangulação dos dados disponíveis no relatório da Cogep, complementados pela entrevista com a DTRH e pelos dados oriundos dos questionários, foi possível identificar como ocorre o levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento na Uergs. Assim, o primeiro objetivo específico desta pesquisa foi alcançado.

Com relação ao segundo objetivo específico deste estudo, a entrevista com a DTRH evidencia que os esforços para atender às necessidades de capacitação concentram-se na oferta de palestras durante a SPF e na indicação de temas para os colóquios digitais. Para esses eventos, são utilizados recursos como o *Google meet* para a transmissão ao vivo, permitindo que mais pessoas possam participar dos eventos, o que inclui servidores lotados nas unidades universitárias em diferentes regiões do estado. Um ponto que merece destaque é que, embora o DRH não conte com um banco de talentos ou um sistema equivalente, recentemente servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo passaram a ser convidados(as) a ministrar palestras na SFP.

O DRH também costuma divulgar por *e-mail* os cursos ofertados por outras instituições, especialmente quando tratam de temas relacionados com os apontados pelo mapeamento ou com os demandados pelos(as) servidores(as) por *e-mail* ou nos colóquios e atendimentos individuais com o NPOT. Assim, com base na entrevista, além de esclarecer como o DRH busca atender as necessidades de capacitação e desenvolvimento, foi possível identificar os critérios para a escolha dos temas das ações promovidas pelo Departamento.

Já o relatório da Cogep que apresenta o Plano de Capacitação para o biênio 2018-2019 demonstra que, logo após a conclusão do mapeamento de competências, havia a intenção de priorizar um nivelamento das competências essenciais da Uergs, uma vez que o referido Plano traz o detalhamento de um evento com esse objetivo. Esse Plano também prevê ações de capacitação para o desenvolvimento das competências individuais e gerenciais. Todavia, nenhuma dessas ações foi desenvolvida. O Plano de Capacitação para o biênio 2018-2019, que é baseado no mapeamento de competências, foi o único Plano de Capacitação formalizado pela Uergs. A descrição desse Plano foi apresentada neste estudo na seção sobre o Planejamento das ações de capacitação e, com isso, o terceiro objetivo desta pesquisa foi atendido.

A partir desses dados, cabe fazer algumas considerações e recomendações. Conforme relatado na introdução, como contribuição social e prática desta dissertação foi elaborado um Produto Técnico com recomendações à Uergs, que consta no Apêndice G. A proposta de elaboração desse material foi apresentada e acatada pela Banca a que a dissertação foi submetida, em abril de 2023.

O Produto Técnico foi desenvolvido com base nos resultados desta pesquisa e as recomendações à Universidade foram tecidas de acordo com o referencial teórico da dissertação. Esse material foi elaborado a partir dos preceitos da Comunicação Não-Violenta (CNV), uma abordagem de comunicação elaborada pelo psicólogo social Marshall Rosenberg. Nesse sentido, o seu conteúdo foi organizado com base nos quatro componentes da CNV: observação, sentimentos, necessidades e pedido.

A partir da descrição das observações, o Produto Técnico pontua as principais necessidades da Uergs com relação à gestão por competências: reconstituir um grupo de trabalho para coordenar as ações de desenvolvimento orientadas por competências e promover a capacitação dessa equipe; sensibilizar gestores; atualizar o mapeamento de competências; descrever as competências seguindo as recomendações da literatura especializada; e elaborar planos de capacitação de acordo com as necessidades de desenvolvimento de competências.

Dessas necessidades, derivam as ações, apresentadas no material como recomendações. Cabe mencionar que as recomendações do Produto Técnico foram elaboradas tendo como principais referências o Plano de Desenvolvimento de Competências (SILVA; HONÓRIO, 2021) e o Sistema de Capacitação Baseada em Competências (AYRES, 2012).

Com relação à designação da equipe técnica, à capacitação dessa equipe e à sensibilização dos gestores, recomenda-se que que isso seja feito a fim de manter a coerência conceitual e metodológica no planejamento, no andamento e no acompanhamento de todas as etapas do Plano de Capacitação e Desenvolvimento. A adesão e o envolvimento dos gestores com a proposta de gestão por competências são fundamentais não só na etapa de mapeamento, mas também para facilitar a adesão dos(as) servidores(as).

O mapeamento de competências realizado em 2017 ainda serve de base para algumas decisões do DRH com relação às ações de capacitação e desenvolvimento, segundo a diretora de Recursos Humanos. Porém, as competências são mutáveis (BERGUE, 2019) e é importante que o seu mapeamento seja atualizado periodicamente, considerando-se que embora o planejamento institucional seja realizado para um ciclo de vários anos, nesse período o contexto pode mudar e impactar nos diferentes níveis de competências (LIRA; CAVALCANTE, 2021).

Diante disso, recomenda-se que seja realizado um novo mapeamento de competências da Uergs considerando-se que: o mapeamento que ainda orienta as

ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas pelo DRH foi realizado há cerca de cinco anos; em razão da pandemia de Covid-19 a Universidade realizou adaptações que se tornaram permanentes, como por exemplo a aprovação do teletrabalho, o que mudou o contexto de atuação na Uergs; em 2021 a Universidade lançou o “Projeto Estratégico Uergs 20+” e recebeu uma sede própria que consolida o Campus Central da Universidade, em Porto Alegre; e em 2022 foi aprovado o PDI 2022-2032.

A diretora do DRH corrobora com o exposto quando afirma que em 2022 o Departamento passou a convidar servidores(as) do corpo técnico e de apoio administrativo para ministrarem as palestras da SFP porque nos últimos anos algumas dessas pessoas demonstraram ter conhecimento sobre os temas do evento e inclusive concluíram cursos de mestrado. Em razão disso, também recomenda-se que a Universidade crie e mantenha um cadastro atualizado com esses dados, compondo assim um banco de talentos que poderá ser consultado quando houver demanda por facilitadores(as) internos(as) para as ações de capacitação e desenvolvimento.

Para que o mapeamento seja coerente com os objetivos estratégicos e apresente um diagnóstico que apoie as demais etapas do processo de gestão por competências, especialmente relacionadas com a capacitação e o desenvolvimento de servidores, deve ser elaborado seguindo um rigor metodológico (BRANDÃO, 2022). Para isso, o Produto Técnico destaca os itens correspondentes às fases da análise de competências: organizacional, funcional e individual, de acordo com Moraes (2002) e Ayres (2021). Além disso, apresenta as principais recomendações de Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2022) para a descrição das competências de forma clara e que indique aos(as) servidores(as) o que devem ser capazes de fazer, de acordo com um determinado padrão de qualidade.

O mapeamento de competências deve orientar a elaboração dos planos de capacitação e desenvolvimento. No contexto da Uergs, as respostas ao questionário desta pesquisa revelam que uma parcela considerável dos(as) respondentes não reconhece que a Uergs tem gerência sobre o conhecimento do seu pessoal (57,2%). Também é expressivo o percentual de respondentes que não considera que haja uma política de treinamento na Universidade (89,6%). Embora o Plano de Capacitação de 2018-2019 não tenha sido colocado em prática, a análise dos relatórios da Cogep e a entrevista com a diretora de Recursos Humanos revelam um esforço do Departamento

no sentido de incentivar o desenvolvimento dos(as) servidores(as), dentro das possibilidades do Setor, no que se refere a recursos humanos e financeiros.

Além disso, tanto a entrevista quanto os questionários evidenciam que existem na Uergs práticas de desenvolvimento de competências, sejam elas coordenadas pelo DRH ou desenvolvidas por iniciativa dos(as) servidores(as). Assim, acredita-se que a elaboração de um plano de desenvolvimento de competências ou de um sistema de capacitação possa contribuir para o alinhamento das ações com os atuais objetivos estratégicos. Além disso, esse plano pode contribuir tanto para a sensibilização acerca dos benefícios da gestão por competências quanto para o reconhecimento das ações nesse sentido.

Em razão disso, o Produto Técnico recomenda que a Uergs elabore um Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Competências (PDC) de acordo com o proposto por Silva e Honório (2021). Para isso, o material apresenta cada uma das etapas do PDC. Para que esse Plano possa ser colocado em prática, o Produto Técnico recomenda e apresenta a estrutura do Sistema de Capacitação baseada em Competências (SCBC), de Ayres (2021), para orientar as etapas de planejamento, desenvolvimento e avaliação das ações de capacitação.

Para a apresentação do Produto Técnico, foi realizada no início de julho de 2023 uma reunião em que participaram a orientadora desta dissertação, a diretora de Recursos Humanos e demais membros(as) da Cogep, além da chefe do Setor de Ingresso e Acompanhamento do Departamento de Recursos Humanos da Universidade. Após a apresentação do material pela autora desta dissertação, foi aberto um espaço de conversa entre os(as) participantes da reunião.

Nesse momento, as pessoas ligadas ao DRH e as que atuaram na Cogep puderam falar sobre o processo de elaboração do mapeamento, sobre os desafios enfrentados para a realização desse trabalho e sobre as possibilidades para a sua continuidade. Durante a conversa, identificaram e ratificaram a importância da sensibilização dos gestores e de servidores(as) da Universidade acerca da gestão por competências e pontuaram possíveis estratégias, considerando que essa sensibilização deve iniciar pela demonstração dos benefícios e resultados que se espera alcançar com a adoção do modelo. A equipe também comentou sobre a Política de Gestão de Pessoas que está sendo elaborada na Uergs e reconheceu a importância de desenvolver ações de capacitação e desenvolvimento conectadas a essa Política.

Assim, a apresentação do Produto Técnico propiciou um espaço de reflexão e de diálogo que possibilitou olhar e valorizar o trabalho já realizado na Uergs com relação à gestão por competências e vislumbrar ações futuras. É importante mencionar que as pessoas que compuseram a Cogep haviam assistido a banca de apresentação da dissertação, o que denota seu interesse e consideração pela pesquisa e pelos seus desdobramentos. No encontro de apresentação do Produto Técnico, foi possível perceber que a equipe do DRH e da Cogep se sentiu motivada a dar continuidade ao trabalho, à luz das recomendações e dos caminhos apontados pelo Produto Técnico. Assim, acredita-se que esta dissertação cumpriu com seu papel social ao entregar um Produto Técnico e propiciar esse momento de apresentação e debate, o que representa uma contribuição prática e social para a instituição que colaborou fundamentalmente para a realização desta pesquisa.

Sobre as limitações deste estudo, cabe informar que seus instrumentos de coleta de dados foram elaborados após a qualificação do projeto de pesquisa e adaptados de estudos anteriores com tema análogo, o que limitou a inserção de questões mais específicas sobre o contexto da Uergs na elaboração tanto do mapeamento quanto do Plano de Capacitação 2018-2019. Outra limitação desta pesquisa está relacionada ao número de respondentes, considerando-se que de um universo de 175 servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo, obteve-se um total de 77 respostas.

A fim de ampliar a discussão e o panorama sobre a adoção da gestão por competências nas IES estaduais, sugere-se a realização de pesquisas que demonstrem a experiência de outras universidades estaduais com as práticas de gestão de pessoas por competências que vêm adotando.

Por fim, é possível concluir que os objetivos deste estudo foram alcançados, considerando que os dados obtidos permitem traçar um panorama do estágio de adoção da gestão por competências na Uergs. Esses dados, complementados com a pesquisa realizada tanto nos sites das demais IES estaduais brasileiras quanto na revisão da literatura, permitem ampliar o campo de visão, respondendo à questão que deu origem a esta investigação.

Os mais de 400 estudos encontrados na revisão da literatura, somados às referências que embasaram teoricamente este estudo, demonstram a relevância do modelo de competências para a gestão de pessoas e o interesse pelo tema em diferentes perspectivas. Por outro lado, o cenário traçado por meio deste estudo

corroborar com Silva (2021) quando afirma que a gestão por competências em organizações públicas subnacionais está em estágio embrionário. Isso demonstra que o tema não se esgota e que há um campo vasto de investigação, especialmente para pesquisas que apoiem as instituições públicas de esferas estaduais e municipais na adoção da gestão por competências como forma de valorizar as pessoas que atuam no setor público e de atender às demandas da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. A.G. R; CALDAS, P.T. **Análise do Sistema de Capacitação e da Gestão por Competências em uma IFES paraibana à Luz da PNDP**. São Paulo: XX SEMEAD, 2006. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/2230.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2022.
- ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. *In*: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- AYRES, S. M. P. M. **Proposta de um sistema de capacitação baseado em competências para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano**. 2012. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.
- AYRES, S. M. P. M. Sistema de capacitação baseado em competências. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BERNARDINI, I. S.; TOSTA, K.C.B.T. **Levantamento de necessidades para o plano de capacitação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina: aplicação e resultados obtidos no centro sócio-econômico**. Florianópolis: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2009.
- BISPO, A. C. K. A.; MENDES, N. M. D. Planejamento estratégico em gestão de pessoas: uma abordagem prática. *In*: SILVA, A. B. da. (org.) **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.
- BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. **Os elementos das Competências Coletivas em Grupos de Trabalho – a experiência da COPEsul**. Salvador: ENANPAD, 2006.
- BRAHM, M. S.; VARGA, G. M.; SANTOS, A. C. **Competências coletivas no terceiro setor: o caso do projeto piloto da ONG parceiros voluntários**. Rio de Janeiro: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2014.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200007>. Acesso em: 06 dez. 2021.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229> Acesso em: 31 maio 2021.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm Acesso em: 14 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal 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 Acesso em: 14 mar. 2022.

CAMÕES, M. R. S. Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública. *In*: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

CAMÕES, M. R. D. S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no governo federal**: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Brasília: Enap, 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560> Acesso em: 10 dez. 2021.

CARDOSO, S.P.Q.C. **Capacitação de técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências** – o caso do IF Sertão-PE. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Percepções de Gestores e Funcionários Acerca de seus Limites e Possibilidades em uma Autarquia Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 163-191, 2018.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escola de Governo e Gestão por Competências**: Mesa Redonda de Pesquisa e Ação. Brasília: ENAP, 2009.

CASIMIRO, A. H. T. **Gestão por competências nos cursos de Arquivologia no Brasil**: abordagem nos princípios da Gestão do Conhecimento. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

CAVALCANTE, K. O.; AYRES, S. M. P. M. A. Capacitação e desenvolvimento de competências. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 16, n. 002, p. 221-236, 2003.

COSTA, J. M. L. de C. **Competências no setor público federal**: uma reflexão sobre o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da pró-reitoria administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). 2020. 124f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2020.

COSTA, L. V. da. **A gestão por competências no processo de remoção de servidores técnico-administrativos em educação**: um estudo de caso com Administradores da FURG. 2021. 231f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2021.

COSTA, A. L.; MELO, S. L. Papel da mentoria na socialização de servidores públicos como estratégia para a gestão de pessoas por competências. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DIAS, C. A. Gestão por competências: dezoito anos de estudos no Brasil. **Pretexto**, v. 21, n. 4, p. 61-78, 2020. Disponível em:
<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6165> Acesso em: 6 fev. 2022.

ESTIMA, C. **Desenvolvimento de Pessoas por Competências no Contexto das IFES**: um projeto piloto no universo dos administradores da FURG. 2019. 130f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2019.

FERNANDES, B. H. R.; STARON, S. C. A. Efetividade de Modelos de Gestão por Competências: um Estudo Comparativo de Casos. **EnGPR**, Curitiba, 2017. Disponível em:
http://anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=88&cod_edicao_subsecao=1425&cod_edicao_trabalho=22357 Acesso em: 10 fev. 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em: 15 dez. 2021.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>. Acesso em: 29 nov. 2021.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Série Pesquisa 3ª Edição. Porto Alegre: Liber Livro Editora, 2008.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudos de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011. Disponível em: <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>. Acesso em: 14 set. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. *In*: MINAYO, M. C. de (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. **Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais**. Curitiba: EnGPR, 2017. Disponível em: http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjIzMzU=. Acesso em: 2 set. 2022.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes para o desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.

LIRA, J. O. L. L.; CAVALCANTE, K. O. Gestão por competências nas instituições públicas. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

MARTINS, S. **Plano de capacitação dos servidores da UFSC: um estudo de caso sobre o processo de treinamento**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MATTE, L. I. **Levantamento das necessidades de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Programa de Pós-

Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, jan. 1973.

MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M. A Gestão por Competências na Prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. **Anais XXXVII EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf Acesso em: 17 jun. 2021.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORAES, T. P. **A gestão por competências nas instituições de educação superior públicas de Santa Catarina**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MÓSCA, H. M. B.; CEREJA, J. R.; BASTOS, S. A. P. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo** – Relatório. Brasília: OCDE, 2010. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/secretarias/secretaria-de-relacoes-internacionais/eventos/arquivos/Relatorio%20OCDE%20-%20Avaliacao%20da%20Gestao%20de%20RH%20no%20Governo%20-Brasil.pdf/view> Acesso em: 31 maio 2022.

OLIVEIRA, M. M. Evolução histórico-legal da gestão de pessoas no setor público. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

OLIVEIRA FILHO, R. O. **Competências essenciais norteadoras para o perfil do gestor estratégico em Instituições de Ensino Superior**. 2013. 139f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza (CE), 2013.

OLIVEIRA, Â. M. *et al.* Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 11, n. 3, p. 360-382, set. 2006.

PINTO, M. R. R.; BRANCO, U. V. C. Provisão de servidores nas instituições públicas. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas**

instituições públicas brasileiras. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p. 79-93, maio/jun. 1990.

ROCHA, G. B. **Qual é o ganho social na gestão por competências?** A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

ROSSI, T. **Gestão de competências na prestação de serviços de informação em bibliotecas de universidades da região de Florianópolis/SC**. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 25-68.

SANTOS, E. A. S. A. **Mapeamento de competências**: uma proposta de implantação de banco de talentos para a UNEMAT. 2021. 111f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021.

SANTOS, J. L. G. et al.. Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 26, n. 3, p. e1590016, 2017.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: CAMÕES, M. R. de.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SERAFIM, A. N. F. **Gestão por competência em bibliotecas universitárias**: análise do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

SILVA, F. V. **Gestão por competências no setor público**: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2020. 1254f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

SILVA, R. S. G. **Base de referência para o mapeamento de competências de trabalho em equipe de servidores técnico-administrativos em universidades públicas, no estado de São Paulo**. 2016. Tese (Doutorado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.

SILVA, A. B. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: ENAP, 2019.

SILVA, A. B.; COSTA, A. L. Diretrizes e etapas para a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

SILVA, A. B.; HONÓRIO, J. B. Plano de Desenvolvimento por Competências: desafios e perspectivas. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Competências Coletivas: Considerações Acerca de sua Formação e Desenvolvimento. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 252-278, 2016.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Escola USP. **USP**, 2022. Disponível em: <http://www.usp.br/escolausp/>. Acesso em 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Apresentação CODEP. **UNEB**, 2022. Disponível em: <https://pgdp.uneb.br/coordenacao-de-desenvolvimento-de-pessoas-codep%ef%bf%bc/#>. Acesso em: 05 set. 2022.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Trilhas de Aprendizagem. **UNEB**, 2022. Disponível em: <https://pgdp.uneb.br/trilhas-de-aprendizagem/>. Acesso em: 05 set. 2022.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO CARLOS ALBERTO REYES MALDONADO. Portal de Qualificação. **UNEMAT**, 2022. Disponível em: <https://unemat.br/site/qualificacao>. Acesso em Acesso em 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano. PRODHU. **UNEAL**, 2022. Disponível em: <http://www.uneal.edu.br/pro-reitorias/prodhu>. Acesso em: 05 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Diretoria Geral de Recursos Humanos. Carreira e Desenvolvimento. **UNICAMP**, 2022. Disponível em: <https://www.dgrh.unicamp.br/produtos-e-servicos/carreira-e-desenvolvimento>. Acesso em: 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Capacitação. Plano Anual de Capacitação 2022. **UEFS**, 2022. Disponível em:

http://www.pgdp.uefs.br/arquivos/File/PAC/PAC_2022.pdf. Acesso em: 05 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS. Servidores. **UEG**, 2022. Disponível em: <http://www.ueg.br/exec/servico/servidores#painel-s2>. Acesso em: 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Desenvolvimento e Capacitação. **UEMA**, 2022. Disponível em: https://www.progep.uema.br/?page_id=32. Acesso em: 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Programa de Formação de Gestores. **UEMA**, 2022. Disponível em: <https://www.progep.uema.br/?p=871>. Acesso em: 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. Capacitação de Agentes Universitários. **UNIOESTE**, 2022. Disponível em: <https://www.unioeste.br/portal/capitacao-cursos/apresentacao>. Acesso em 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL. Plano de Desenvolvimento Institucional. **UERGS**, 2017. Disponível em <https://www.uergs.edu.br/pdi-2017-2021>. Acesso em: 30 mar. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL. Proposta de Gestão por Competências na Uergs - Objetivo 2; Ação 2 - Proad - PDI 2017-202. **UERGS**, 2018.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL. Plano de Capacitação 2018/2019 - Objetivo 2; Ação 2 - Proad - PDI 2017-202. **UERGS**, 2018.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL. Plano de Desenvolvimento Institucional. **UERGS**, 2022. Disponível em <https://www.uergs.edu.br/pdi-2022-2032>. Acesso em 30 mar. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL. Estrutura Organizacional. **UERGS**, 2023. Disponível em: <https://www.uergs.edu.br/estrutura-organizacional>. Acesso em: 30 mar. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE A – Carta de autorização para realização da pesquisa

Carta de Autorização para Estudo de Caso

Porto Alegre, 28 de setembro de 2022.

À Pró-Reitoria de Administração

Prezado pró-reitor,

Vimos por meio desta solicitar sua autorização para a realização de pesquisa vinculada ao Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), intitulada “Desenvolvimento de servidores públicos por competências: o caso da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul”.

O principal objetivo desta pesquisa é identificar os desafios e as possibilidades para o desenvolvimento de competências dos analistas da Uergs. O alcance desse objetivo se apoia em algumas etapas, iniciando pela identificação das práticas de desenvolvimento dos analistas existentes na Uergs atualmente. Em seguida, se buscará investigar se as ações de qualificação estão voltadas ao desenvolvimento pessoal e profissional dos analistas no contexto de trabalho, além de analisar a necessidade e a possibilidade de implantação da gestão por competências na Uergs. Por fim, pretende-se demonstrar as possibilidades de adoção de um Plano de Desenvolvimento de Servidores orientado por competências.

Como estratégia de pesquisa, pretende-se realizar um estudo de caso na Uergs. Para tanto, como instrumentos de coleta de dados pretende-se realizar entrevistas semiestruturadas com membros da Comissão de Gestão de Pessoas (Cogep) criada em 2017 para atender ao objetivo “Desenvolver o quadro de pessoal”, do PDI 217-2021 da Uergs. Também pretende-se analisar relatórios e planos elaborados pela Cogep e enviar um questionário aos servidores do quadro técnico (analistas). Portanto, solicito sua autorização para a realização da coleta de dados a fim de realizar a triangulação das informações.

Esta pesquisa está ancorada em referencial teórico sobre gestão de pessoas por competências no setor público e seus instrumentos serão validados por uma banca de especialistas.

Salientamos que os dados obtidos serão acessados e utilizados somente para fins da pesquisa e que serão preservados o anonimato, a confidencialidade e o sigilo dos dados e dos participantes da pesquisa. Os resultados da análise do conteúdo serão apresentados na dissertação e em publicações científicas dela decorrentes.

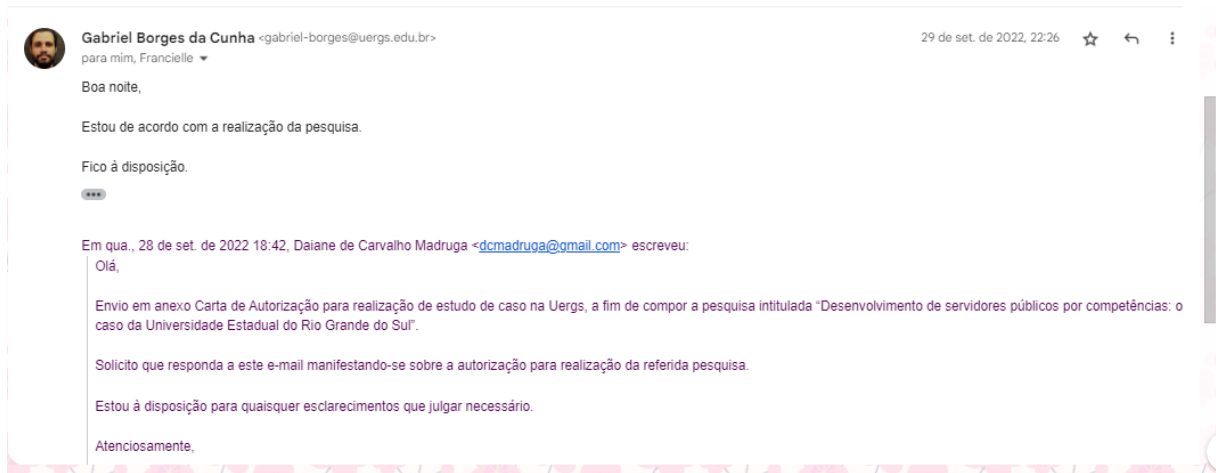
Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos que julgar necessário.

Atenciosamente,

Daiane de Carvalho Madruga
Mestranda

Profa. Dra. Francielle Molon da Silva
Orientadora

APÊNDICE B – Autorização para realização da pesquisa



APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisadora responsável: Daiane de Carvalho Madruga
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande (Furg)
E-mail da pesquisadora: dcmadruga@gmail.com

Concordo em participar do estudo desenvolvido pela pesquisadora Daiane de Carvalho Madruga que tem como principal objetivo analisar como os planos de capacitação e desenvolvimento dos servidores do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidas na Uergs. Essa pesquisa é desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

Fui esclarecida de que os objetivos específicos da pesquisa são os seguintes:

- a) identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento;
- b) entender como ocorre o alinhamento destas necessidades com as competências mapeadas dos servidores;
- c) mapear o processo de elaboração do Plano de desenvolvimento de servidores orientado por competências.

PROCEDIMENTOS: Fui informada sobre os procedimentos da pesquisa e que a entrevista semiestruturada versará sobre os seguintes temas:

- levantamento de necessidades de capacitação;
- mapeamento de competências;
- desenvolvimento de ações de capacitação;
- avaliação das ações de capacitação;
- planejamento das ações de capacitação.

Também fui informada que:

- Para a realização da entrevista, foi elaborado um roteiro semiestruturado contendo perguntas que orientarão a conversa entre mim e a pesquisadora, podendo ser solicitadas informações adicionais às perguntas pré-elaboradas, a fim de elucidar os temas em questão. A qualquer momento, a entrevistada poderá solicitar esclarecimentos sobre as questões.
- A entrevista será gravada e posteriormente transcrita a fim de que os dados possam ser analisados por meio de software.

RISCOS E POSSÍVEIS REAÇÕES: Não há riscos.

BENEFÍCIOS: Entre os benefícios da participação nesta pesquisa, está a contribuição para o trabalho realizado pela Uergs a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-

2021, que tem como um de seus objetivos o desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade.

PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA: Como já me foi dito, minha participação neste estudo será voluntária e poderei interrompê-la a qualquer momento.

DESPESAS: Eu não terei que pagar por nenhum dos procedimentos, nem receberei compensações financeiras.

CONSENTIMENTO: Recebi claras explicações sobre o estudo, todas registradas neste formulário de consentimento. Estou ciente de que os resultados da pesquisa serão utilizados em publicações científicas. A pesquisadora respondeu e responderá, em qualquer etapa do estudo, a todas as minhas perguntas, até a minha completa satisfação. Portanto, estou de acordo em participar do estudo. Este Formulário de Consentimento Pré-Informado será assinado por mim e arquivado na instituição responsável pela pesquisa.

Nome do participante/representante legal: Márcia Lemos Gomes



ASSINATURA:

DATA: 11/01/2023.

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE DA INVESTIGADORA: Expliquei a natureza objetivos, riscos e benefícios deste estudo. Coloquei-me à disposição para perguntas e as respondi em sua totalidade. A participante compreendeu minha explicação e aceitou, sem imposições, assinar este consentimento. Tenho como compromisso utilizar os dados e o material coletado para a publicação de relatórios e artigos científicos referentes a esta pesquisa. Se a participante tiver alguma dúvida ou preocupação sobre o estudo pode entrar em contato através do meu endereço/telefone acima.

ASSINATURA DA PESQUISADORA RESPONSÁVEL:

APÊNDICE D - Roteiro da Entrevista

Levantamento de necessidades de capacitação e mapeamento de competências

1. Atualmente, são realizados levantamentos das competências organizacionais, das exigidas em cada função, e das individuais?
2. É traçada a lacuna entre as competências instaladas e as que precisam ser desenvolvidas?
3. Atualmente, o DRH faz uso de instrumentos para identificação de necessidades de formação? Como?
4. O Plano de Capacitação elaborado em 2017 contempla as necessidades atuais de desenvolvimento dos(as) servidores(as) e da Uergs?

Planejamento das ações de capacitação

5. O tema das ações de capacitação propostas pelo DRH é definido com base no diagnóstico feito a partir do mapeamento de competências?
6. Como são definidas as áreas prioritárias para ações de capacitação?
7. Como é definida a metodologia adequada?
8. Quais são os recursos necessários?
9. Desenvolvimento das ações de capacitação
10. As ações de capacitação são amplamente divulgadas?
11. Há aproveitamento de instrutores internos à instituição?
12. São oferecidas ações de integração ao servidor?

Avaliação das ações de capacitação

13. O grau de assimilação do conteúdo é medido através da avaliação de aprendizagem? Como é articulada e em qual período?
14. Existe algum tipo de controle de assiduidade dos participantes das atividades?
15. Quais benefícios têm sido gerados para os funcionários participantes desses cursos?

APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Questionário

Olá!

Eu, Daiane de Carvalho Madruga, sou mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) e a pesquisadora responsável por este estudo, intitulado "Desenvolvimento de servidores públicos por competências: o caso da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul". O principal objetivo desta pesquisa é "Analisar como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos na Uergs".

Esta pesquisa é orientada pela Prof^a. Dr^a. Francielle Molon da Silva.


Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa por meio do preenchimento deste questionário sobre suas práticas de capacitação e desenvolvimento no contexto da Uergs.

O tempo médio de resposta ao questionário é de 5 minutos.

Ao concordar em participar desta pesquisa, você declara estar ciente de que:

- A sua participação nesta pesquisa é voluntária e não acarreta em riscos, despesas ou em compensações financeiras;
- Os dados obtidos a partir deste questionário serão acessados somente pela pesquisadora e pela sua orientadora, e usados somente para fins da pesquisa;
- Os resultados da pesquisa serão utilizados em publicações científicas;
- Serão preservados o anonimato, a confidencialidade e o sigilo dos(as) participantes e de suas respectivas respostas;
- A pesquisadora está à disposição para quaisquer esclarecimentos acerca da pesquisa, podendo ser contatada pelo e-mail dcmadruga@gmail.com ou pelo telefone (51) 980274013;
- Sua participação nesta pesquisa poderá ser interrompida a qualquer momento.

Entre os benefícios de sua participação nesta pesquisa, está a contribuição para o trabalho realizado pela Uergs a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2021, que tem como um de seus objetivos o desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade.

 dcmadruga@gmail.com (não compartilhado) [Alternar conta](#)



*Obrigatório

Você concorda em participar desta pesquisa? *

- Concordo em participar desta pesquisa.
- Não concordo em participar desta pesquisa.

**APÊNDICE F – Roteiro de Perguntas – Questionário a servidores(as) enviado
por meio de Formulário do *Google***

1. Você concorda em participar desta pesquisa
concordo em participar desta pesquisa
Não concordo em participar desta pesquisa
2. Qual o seu emprego na Uergs
Agente Administrativo
Agente Técnico
Analista

Levantamento de necessidades de capacitação e mapeamento de competências

3. Com que frequência ocorre a solicitação de treinamentos pela sua chefia imediata?
muito
razoável
pouco
nenhuma
não sabe
4. Com que frequência você solicita a realização de treinamentos ao DRH
muito
razoável
pouco
nenhuma
não sabe
5. Com que frequência você solicita licença para realização de treinamentos fora da Uergs
muito
razoável
pouco
nenhuma
não sabe
6. A Uergs adota estratégias para gerir conhecimento de seu pessoal
discordo fortemente
discordo
neutro
concordo
concordo fortemente

Desenvolvimento das ações de capacitação

7. Você tem conhecimento sobre ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH?
Sim
Não
8. Por ano, com que frequência você participa de ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH?
Um
2 a 4
mais de 4

9. A Uergs proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria.

discordo fortemente

discordo

neutro

concordo

concordo fortemente

Avaliação das ações de capacitação

10. Os treinamentos e cursos oferecidos pela empresa satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento?

sim

não

11. Na sua opinião há uma política voltada a treinamento na sua empresa?

sim

não

APÊNDICE G – Produto Técnico

PRODUTO TÉCNICO**DESENVOLVIMENTO
de servidores
POR COMPETÊNCIAS**

Orientações para a
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)

Daiane de Carvalho Madruga - Mestrado em Administração FURG
Orientadora: Dra. Francielle Molon da Silva

SUMÁRIO

- 03 Introdução
- 04 Procedimentos metodológicos
- 05 O que foi observado
- 06 As necessidades da uergs
- 07 Recomendações
- 08 SCBC
- 09 PDC
- 10 Designar e capacitar a equipe técnica
- 11 Sensibilizar a gestão
- 12 Mapeamento de competências
- 16 Descrição das competências
- 18 Planos de Capacitação e Desenvolvimento de Competências
- 19 Etapas do PDC
- 20 Planejamento, desenvolvimento e avaliação das ações de capacitação
- 21 Planejamento das ações de capacitação
- 22 Desenvolvimento das ações de capacitação
- 23 Avaliação das ações de capacitação
- 24 Considerações Finais
- 25 Itinerário proposto
- 26 Agradecimentos
- 27 Referências Bibliográficas

Este é um produto técnico derivado da dissertação intitulada "Desenvolvimento de servidores(as) públicos por competências: o caso da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)", cujo objetivo principal é descrever como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos na Uergs. Para isso, o estudo incluiu a descrição do mapeamento de competências e do plano de capacitação produzidos na Universidade a partir do PDI 2017-2021. Com base nessa descrição, foram elaboradas as recomendações apresentadas neste material, que pretende apoiar a Uergs na implementação de práticas de desenvolvimento de servidores por competências.

A gestão por competências (GPC) passou a ser adotada na administração pública brasileira a partir da publicação do Decreto nº 5707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Com isso, eram dadas as diretrizes para o desenvolvimento do pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A partir da PNDP, diversos órgãos públicos federais buscaram atender às exigências do Decreto, enfrentando para isso alguns desafios relacionados principalmente à necessidade de conciliar legalidade e realidade e de alinhar a gestão de pessoas à estratégia organizacional (SILVA; BISPO; AYRES, 2019; LIRA; CAVALCANTE, 2021; SILVA; HONÓRIO, 2021). Entre esses órgãos, estão as universidades federais.

Apesar desses desafios, algumas universidades estaduais também passaram a adotar a gestão por competências, especialmente como orientação para as práticas de desenvolvimento de pessoas. Essa introdução do modelo de competências em instituições subnacionais ocorre por livre adesão, uma vez que não estão sob o jugo da PNDP e, portanto, não o fazem por determinação legal. Isso denota uma crença no modelo e a disposição para os enfrentamentos inerentes à atualização das práticas de gestão.

Portanto, cabe valorizar a iniciativa da Uergs de inserir ações orientadas pelo modelo de competências para desenvolver o quadro de pessoal da Universidade e atender a um objetivo do PDI 2017-2021. Trata-se de ações relacionadas à implementação de programas de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) e ao mapeamento de competências dos(as) servidores(as) para exercício dos empregos e funções, com a proposição de plano de alocação (UERGS, 2017).

Este produto técnico traz as principais evidências oriundas da descrição dessas ações empreendidas pela Uergs com base em competências, apontando as fragilidades do processo; e indica caminhos, à luz do referencial teórico da dissertação.

As recomendações presentes neste material são baseadas em duas estruturas de referência elaboradas por profissionais com experiência prática no desenvolvimento de pessoas por competências em organizações públicas. Trata-se do Plano de Desenvolvimento por Competências (PDC), proposto por Silva e Honório (2021); e do Sistema de Capacitação Baseada em Competências (SCBC), elaborado por Ayres (2012).

O PDC apresenta orientações para a elaboração de planos de capacitação cujas linhas de desenvolvimento dão o direcionamento para as ações de capacitação. Já a estrutura do SCBC foca nas ações de capacitação e contempla diretrizes para o mapeamento de competências, o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação de ações de capacitação por competências.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa para a dissertação que gerou este produto técnico é classificada como descritiva e está apoiada em métodos mistos.

Como instrumentos de coleta de dados foi utilizado um roteiro para entrevista semiestruturada com a diretora de Recursos Humanos da Uergs e um questionário com questões fechadas, respondido pelos(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Universidade.

Além disso, obteve-se acesso aos relatórios da Comissão de Gestão de Pessoas (Cogep), responsável pela coordenação das ações de desenvolvimento do quadro de pessoal da Uergs, idealizadas a partir do PDI 2017-2022.

Isso permitiu a triangulação dos dados da pesquisa, analisados a partir de quatro categorias: mapeamento de competências; planejamento da capacitação baseada em competências; desenvolvimento da capacitação baseada em competências; avaliação da capacitação baseada em competências.

A partir dos relatórios da Cogep, foi possível descrever como foram desenvolvidas as ações para atender ao Objetivo 2 do PDI 2017-2022, no que se refere ao mapeamento de competências e à elaboração de planos de capacitação. Com base nessa descrição e na entrevista da diretora de Recursos Humanos, foi possível identificar as necessidades para a implantação do modelo de competências como orientação para as práticas de desenvolvimento dos(as) servidores da Uergs.

Este produto técnico foi desenvolvido a partir dos preceitos e dos componentes da Comunicação Não-Violenta (CNV), uma abordagem específica de comunicação elaborada pelo psicólogo social Marshall Rosenberg. Assim, o conteúdo deste material é baseado na observação dos fatos para a construção do cenário; na identificação de necessidades da instituição; e nas ações que devem ser empreendidas para que as necessidades sejam atendidas. Essas ações são apresentadas, neste produto, como recomendações.

O QUE FOI OBSERVADO

Na CNV, a observação é o ponto de partida para a identificação de sentimentos, de necessidades e para as ações que atenderão essas necessidades. Com base nessa premissa, é apresentado o cenário da gestão por competência na Uergs, traçado a partir da leitura de relatórios fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos.

Foi observado o seguinte:



O PDI 2017-2021 tem um objetivo relacionado ao desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade. Para que esse objetivo seja atingido, o documento propõe duas ações relacionadas à gestão por competências: implementação de programas de capacitação e desenvolvimento de servidores(as); e o mapeamento de competências dos(as) servidores(as) para exercício dos empregos e funções, com a proposição de plano de alocação (UERGS, 2017);



A Uergs designou, em 2017, uma Comissão de Gestão de Pessoas (Cogep) para ser responsável pelas ações de desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade;



A Cogep realizou um Mapeamento de Competências, elaborou uma proposta de adoção sistemática de gestão por competências e apresentou, em 2018, um plano de capacitação baseado no Mapeamento de Competências que realizara anteriormente;



Os relatórios da Cogep não apresentam a forma como ocorreu a capacitação dos membros dessa Comissão para a elaboração do mapeamento e do plano de capacitação;



A Cogep seguiu os passos recomendados por Brandão e Bahry (2005) para a realização do mapeamento de competências, no que se refere a: organização do levantamento começando pelas competências organizacionais, das unidades organizacionais, individuais e de gestão;



As entrevistas com gestores foram precedidas de um e-mail com o convite e explicação teórica sobre competências e, antes do início das entrevistas, foi feita uma apresentação do tema;



Na descrição das competências das unidades organizacionais, algumas referem-se a comportamentos individuais;



A Cogep não elaborou planos de capacitação para o atendimento das necessidades de desenvolvimento de competências das unidades organizacionais, individuais e gerenciais;



O mapeamento de 2017 ainda subsidia ações do Departamento de Recursos Humanos.

AS NECESSIDADES DA UERGS

A partir da descrição do que foi observado sobre a forma como foram elaborados o mapeamento e o plano de capacitação de servidores da Uergs, identificou-se as seguintes necessidades:

01

Reconstituir a Cogep ou um grupo de trabalho responsável pelo planejamento e coordenação das ações de desenvolvimento orientadas por competências, e promover a capacitação das pessoas que compõem essa equipe;

02

Sensibilizar os(as) gestores(as) para a importância da gestão por competências;

03

Atualizar o mapeamento de competências;

04

Descrever as competências seguindo as recomendações da literatura especializada;

05

Elaborar planos de capacitação atualizados e em consonância com as necessidades de desenvolvimento de competências.

RECOMENDAÇÕES

Esta seção apresenta os tópicos que se desdobram em recomendações para o atendimento das necessidades da Uergs, elencadas anteriormente.

01 **Designar e capacitar a equipe técnica**

02 **Sensibilizar a gestão**

03 **Mapear as competências**

04 **Descrever as competências**

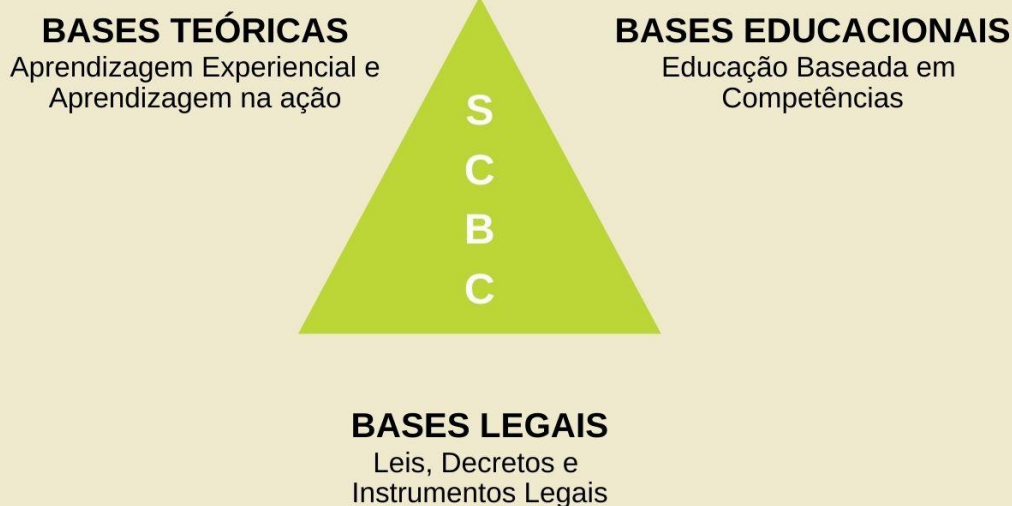
05 **Elaborar planos de capacitação**

Essas recomendações foram elaboradas com base no **Sistema de Capacitação Baseada em Competências (SCBC)** (AYRES, 2012) e no **Plano de Desenvolvimento por Competências (PDC)** (SILVA; HONÓRIO, 2021).

SCBC

O **Sistema de Capacitação Baseada em Competências (SCBC)** é uma estrutura de referência elaborada por Ayres (2012) para auxiliar um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na implantação da PNDP.

O SCBC está fundamentado na teoria sistêmica das organizações e alicerçado em três bases:



FONTE: adaptado de Ayres (2012).

A intenção do SCBC é promover

“o desenvolvimento integral do servidor e o seu desempenho, em constante ajustamento ao ambiente essencialmente mutável”

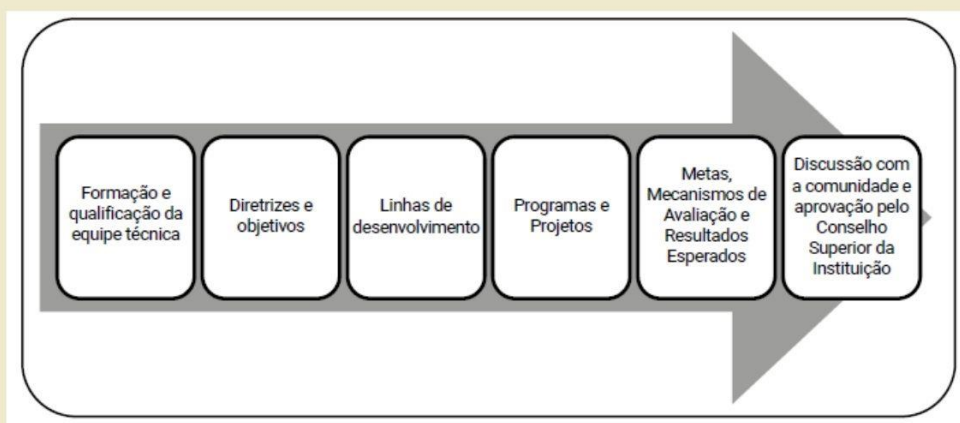
(AYRES, 2021, p. 211).



PDC

A estrutura do **Plano de Desenvolvimento de Competências** (PDC) foi elaborada para subsidiar a elaboração de planos de capacitação baseados em competências. O Programa, desenvolvido em seis etapas, tem como princípio básico o desenvolvimento do servidor para uma atuação que articule suas atividades com a função social da instituição onde atua.

O PDC está estruturado em seis etapas:



FONTE: Silva e Honório (2021, p. 185).

A estrutura do PDC evidencia que a implantação da Gestão por Competências, seja como um sistema que abranja todas as práticas de gestão de pessoas, seja como orientação para algumas dessas práticas, como é o caso da Uergs, parte da designação e capacitação de uma equipe técnica e da sensibilização da gestão. Isso é importante para que se possa elaborar um planejamento e dar andamento às ações orientadas por competências.

Designar e Capacitar a EQUIPE TÉCNICA

Para implantar a Gestão por Competências ou usar o modelo como base para algumas das práticas de gestão de pessoas, é recomendada a criação e a capacitação de um grupo de servidores(as) responsáveis por planejar e coordenar esse trabalho.

Ao apresentarem as diretrizes para a implantação de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC), Silva e Costa (2021) situam a formação de um Comitê de Gestão por Competências como a primeira ação para a implantação desse Sistema, na etapa de preparação, que corresponde à fase inicial do SGPC. Na mesma linha, Silva e Honório (2021) afirmam que a elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Competências deve ser precedido da composição de uma equipe técnica, que pode incluir tanto pessoas da área de gestão de pessoas, quanto de outras áreas da instituição (SILVA; HONÓRIO, 2021).

Após a definição dos(as) integrantes desse grupo de trabalho, as pessoas que o compõem devem passar por uma formação, de preferência facilitada por alguém com domínio teórico e experiência profissional na área (SILVA; COSTA, 2021). Essa formação é importante para que se mantenha a coerência conceitual e metodológica tanto na elaboração quanto no acompanhamento de todas as etapas do Plano (SILVA; HONÓRIO, 2021).

Com base nisso, recomenda-se que a Cogep seja reestruturada e que as pessoas que compuserem a Comissão participem de capacitações sobre o tema, para que haja alinhamento, além de suporte teórico e técnico para a realização de todo o trabalho.

Sensibilizar a **GESTÃO**

A adesão dos(as) gestores(as) da instituição à proposta do modelo de competências é fundamental para o desenvolvimento do trabalho e para que o seu objetivo seja alcançado (SILVA; COSTA, 2021).

Portanto, Silva e Costa (2021, p. 133) sugerem que as pessoas que ocupam esses cargos também passem por um "Programa de Formação de Gestores por Competências", o que viabiliza a disseminação da proposta, na lógica da contribuição para a melhoria da gestão institucional.

Recomenda-se que a Uergs considere esse fator na etapa de planejamento da implantação do modelo. Isso pode facilitar o desenvolvimento das etapas relacionadas ao levantamento das competências nos três níveis (organizacionais, das unidades organizacionais e individuais).

O levantamento das competências das unidades organizacionais é o que mais demanda a participação ativa das pessoas que ocupam cargos de gestão, mas uma vez engajadas com a proposta, essas pessoas poderão facilitar o entendimento e a adesão dos(as) demais servidores(as) que compõem as equipes, nas diferentes unidades organizacionais.

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Recomenda-se que a Uergs realize um novo mapeamento de competências, considerando-se que **o DRH ainda baseia algumas de suas ações no mapeamento realizado em 2017.**

No período decorrido desde o levantamento elaborado há cerca de cinco anos, **diversos acontecimentos** influenciaram e modificaram o contexto de trabalho na Uergs.

Entre eles, **destacam-se:**

Pandemia de Covid-19 - fez com que fosse adotado o teletrabalho na Universidade e com que aumentasse o número de atividades online;

Projeto Estratégico Uergs 20+ - lançado em 2021;

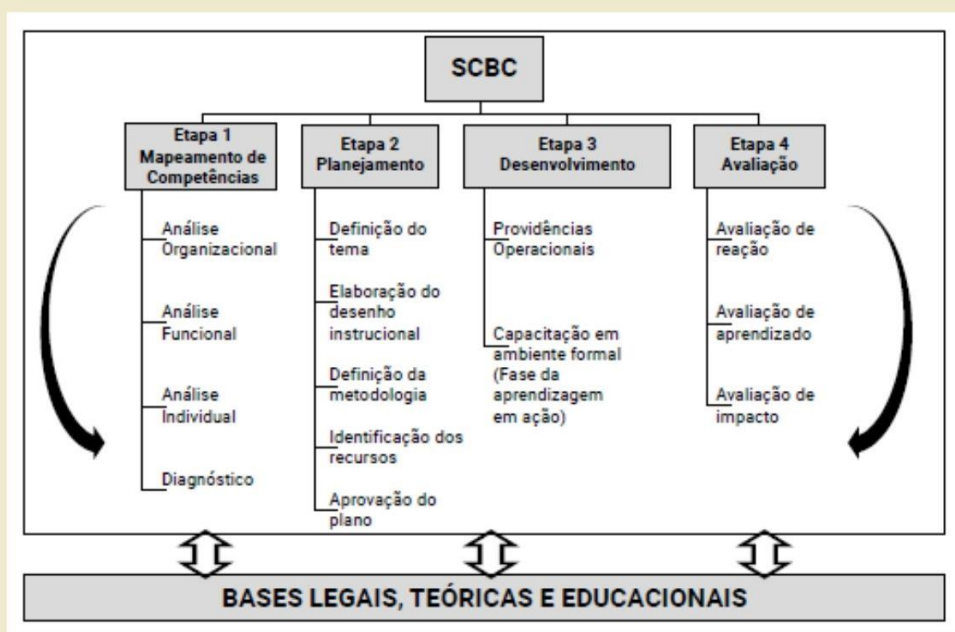
Sede própria - recebida em 2021, consolida o Campus Central da Universidade, em Porto Alegre;

PDI 2022-2032 - aprovado em 2022.

MAPEAMENTO

Na realização do mapeamento, embora não haja um método único para esse levantamento de necessidades de capacitação, o indicado é a realização de análises em três níveis: organizacional, funcional e individual, conforme recomenda Ayres (2021).

No SCBC, o mapeamento de competências corresponde à primeira etapa, que se desdobra na realização das análises nos três níveis, até ser finalizada com a elaboração de um diagnóstico.




FONTE: Ayres (2021, p. 215).

No âmbito do SCBC, as ações de capacitação são intervenções planejadas e desenvolvidas por meio de quatro etapas, num “processo segmentado e sequencial, mas não estático” (AYRES, 2021, p. 208).

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Em razão de características da Uergs, como a estrutura organizacional e sua capilaridade, é recomendado que a estratégia organizada em 2017 pela Cogep para o mapeamento das competências seja novamente utilizada para o levantamento das necessidades atuais de capacitação e desenvolvimento.

Porém, deve-se atentar para as adequações necessárias, especialmente com relação ao conjunto de itens que integra cada fase de análise, à descrição das competências, e à elaboração dos planos e ações de capacitação. Todos esses itens são abordados nas próximas seções.



“Independentemente dos recursos metodológicos e técnicos adotados, o mais importante é o desenvolvimento de uma visão integradora e sistêmica, que possibilite a contemplação, de forma acurada, dos três níveis de análise necessários à realização do mapeamento”
(AYRES, 2021, p. 209)

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Cada fase da análise das competências, na estrutura apresentada por Ayres (2021), contempla os seguintes itens:

Análise Organizacional	Análise Funcional	Análise Individual
Competências organizacionais e essenciais;	Modo como as atividades devem ser realizadas nos diferentes setores;	Conhecimento das pessoas que atuam na instituição;
Competências relacionadas à missão e à visão;	Requisitos necessários para o cumprimento das tarefas, independente de quem as realiza;	Identificação de quem está apto(a) para o desempenho adequado das tarefas;
Competências necessárias para que se cumpra os objetivos estratégicos.	Determinação dos comportamentos esperados para o desempenho adequado das tarefas.	Identificação de quais os treinamentos necessários para cada indivíduo.

FONTE: elaborado pela autora a partir de Moraes (2002) e Ayres (2021, p. 215).

O conteúdo das três análises deve compor um diagnóstico que dará as diretrizes para o planejamento das ações de capacitação baseadas em competências.

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Na etapa de descrição das competências, é importante que essa descrição indique “comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182).

Descrever as competências dessa forma, com objetividade e em termos de comportamento ou desempenho, evita que a descrição dê margem para diferentes interpretações.

Brandão e Bahry (2005) recomendam a seguinte “fórmula” para a composição da descrição da competência:

verbo + objetivo de ação (que pode ser acrescido de)
critério + condição

Dessa forma, o verbo e o objetivo de ação indicam o que a pessoa deve ser capaz de fazer e o critério indica um padrão de qualidade satisfatório, conforme os exemplos:

Comportamento (verbo + objetivo da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos.
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades.

FONTE: Brandão e Bahry (2005).

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

O que **deve ser evitado** na descrição de competências, de acordo com Brandão e Bahry (2005):

Evitar	Exemplos
Ambiguidades	"implementa modelos de gestão bem-sucedidos em outras organizações".
Irrelevâncias e obviedades	"reuniões que são marcadas."
Duplicidades	"soluciona problemas de forma criativa e original"
Abstrações	"pensa o inédito"
Verbos que não expressam ação concreta	apreciar, acreditar etc.
Descrições longas e com termos técnicos	

FONTE: elaborado pela autora a partir de Brandão e Bahry (2005).

É importante submeter as descrições a pessoas-chave da instituição que possam identificar inconsistências e inadequações, além de validar a semântica das competências descritas, para que todos(as) os(as) servidores(as) compreendam o que foi descrito (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

PLANOS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Para a elaboração dos planos de capacitação e desenvolvimento de competências, recomenda-se a utilização do modelo proposto por Silva e Honório (2021): o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC).

Conforme apresentado anteriormente, essa estrutura prevê as seguintes etapas:



ETAPAS DO PDC

Discussão com a comunidade e aprovação pelo Conselho Superior da Instituição

- 6** Formalização em um documento;
Discussão com a comunidade interna e gestores;
Criação de uma Resolução para legitimar o PDC.

Metas, Mecanismos de Avaliação e Resultados Esperados

- 5** Auxiliam no estabelecimento dos níveis de eficácia e efetividade dos recursos e das ações empreendidas;
Divididos em indicadores de metas (números de servidores atendidos, de programas e projetos realizados, recursos investidos, carga horária total de capacitação) e indicadores de processos (acompanhamento dos programas e projetos).

Programas e Projetos

- 4** Induzem a melhoria do desempenho dos servidores;
Atendem necessidades específicas de cada servidor, sinalizadas pelo mapeamento e pelas avaliações de desempenho.

Linhas de Desenvolvimento

- 3** Descrevem o foco das atividades de desenvolvimento de competências;
Dão o direcionamento e indicam a finalidade dos eventos de capacitação vinculados à cada linha.

Diretrizes e Objetivos

- 2** Enfoques estratégicos da área de capacitação para o desenvolvimento organizacional;
A partir de documentos institucionais, dispositivos legais e planos estratégicos;
A discussão sobre as diretrizes é aberta à pessoas-chave da organização, mediante convite;
Os objetivos direcionam as ações da equipe técnica.
Os objetivos específicos se desdobram em linhas de desenvolvimento.

Formação e Qualificação da Equipe Técnica

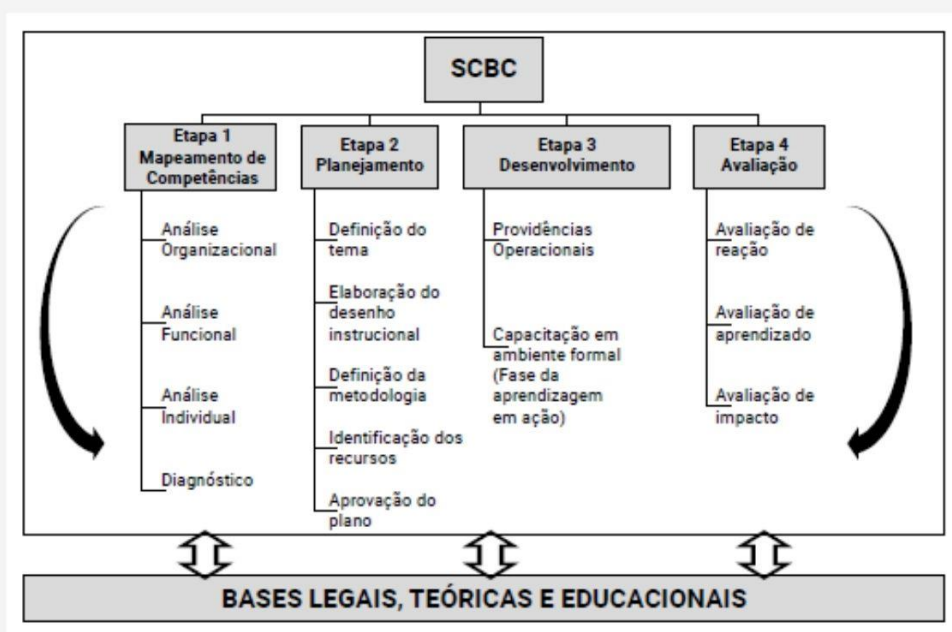
- 1** Com pessoas da área de gestão e de outras áreas da instituição;
Formação facilitada por pessoas com experiência teórica e técnica, com base nos princípios da gestão por competências.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Silva e Honório (2021, p. 172-185)

PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

Após a elaboração e aprovação do Plano de Capacitação e Desenvolvimento (PDC), recomenda-se a utilização da estrutura do **Sistema de Capacitação baseada em Competências (SCBC)** para o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das ações de capacitação previstas no PDC.

Essas etapas são desenvolvidas após o Mapeamento de Competências.



FONTE: Ayres (2021, p. 215).

PLANEJAMENTO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

Consiste em cinco processos:

1 - Definição do Tema

A principal diretriz é o diagnóstico gerado pelo mapeamento.

2 - Elaboração do Desenho Instrucional

Especificação dos conteúdos programáticos;
Os percursos formativos são elaborados de acordo com o contexto de ação profissional.

3 - Definição da Metodologia

De acordo com as necessidades de desenvolvimento;
Além dos métodos tradicionais, há espaço para o uso de técnicas de vivência e participação.

4 - Identificação dos Recursos Necessários

Deve ser precedida pela definição do público-alvo e do período de realização do evento;
É importante aproveitar facilitadores internos;
Estimar o investimento necessário para cada evento do Plano.

5 - Aprovação do Planejamento

Apresentação aos gestores que detêm o poder decisório;
Análise da adequação do plano pela gestão, de acordo com critérios institucionais.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Ayres (2021).

DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

O **desenvolvimento** das ações de capacitação, no escopo do SCBC, consiste em

dois processos:

1 - Providências Operacionais

- Definição de datas e locais de realização;
- Divulgação;
- Organização dos materiais, equipamentos e espaços físicos necessários;
- Delegação de responsabilidades;
- Confirmações de inscrições etc.

2 - Capacitação em Ambiente Formal

- Atuação de facilitadores(as) na lógica das competências, da aprendizagem em ação, e nas bases teóricas e educacionais do SCBC;
- Compromisso com o atendimento de expectativas individuais e organizacionais.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Ayres (2021).

AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

A **avaliação** das ações de capacitação, no escopo do SCBC, consiste em

três processos:

1- Avaliação de Reação

Mensura a satisfação dos(as) participantes.

2 - Avaliação de Aprendizado

Alteração da forma de percepção da realidade;

Aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades.

3 - Avaliação de Impacto

Realizada no ambiente de trabalho;

Dimensiona os resultados alcançados em relação aos objetivos da capacitação.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Ayres (2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

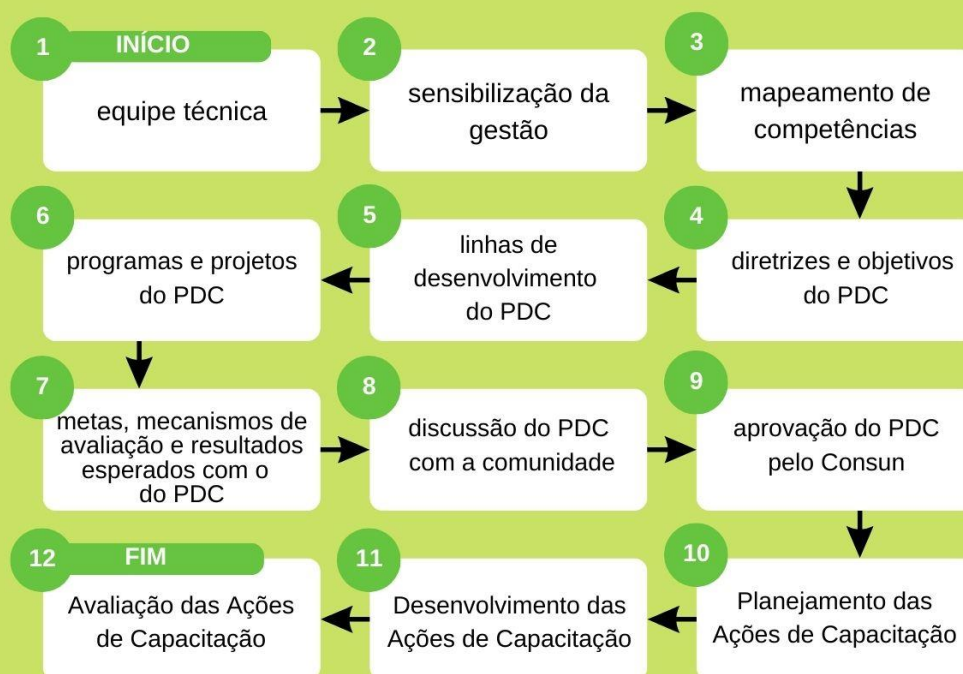
Este produto técnico aponta caminhos para a continuidade e a qualificação do trabalho já iniciado na Uergs em direção à implantação de práticas de desenvolvimento de servidores(as) orientadas por competências.

As recomendações baseadas nas estruturas do PDC e do SCBC configuram um itinerário que inicia com a organização e a qualificação de uma equipe técnica e com a sensibilização da gestão.

Para o trabalho prático, as duas estruturas são mescladas de forma que, a partir do mapeamento de competências (primeira etapa do SCBC), são definidas as diretrizes e objetivos do Plano de Desenvolvimento de Competências (segunda etapa do PDC). Em seguida, são definidas as linhas de desenvolvimento, os programas e projetos, as metas e mecanismos de avaliação, além dos resultados esperados, até a discussão com a comunidade e a aprovação do PDC pelo Consun.

Concluídas as etapas referentes ao PDC e com base nesse Plano, o roteiro do SCBC é retomado para orientar o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das ações de capacitação baseadas em competências.

O itinerário proposto neste Produto Técnico está configurado nos seguintes passos:



Link: [Quadro síntese dos Programas e Projetos alinhados aos objetivos e linhas de desenvolvimento](#), anexo à Resolução 07/2018, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que autoriza a implementação do Plano de Capacitação e Qualificação da Universidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Uergs pela oportunidade de realização da pesquisa e pela disposição em aprimorar seu trabalho em direção à implantação de práticas de desenvolvimento por competências, a partir do que é apontado pela dissertação que originou este Produto Técnico.

Também agradeço à orientação da professora Francielle Molon, mestre e doutora em Recursos Humanos, que com sua sensibilidade e experiência teórica e prática, contribuiu significativamente para a elaboração da dissertação.

Espero que este conteúdo contribua com a Uergs e atenda às suas necessidades. Sigo à disposição para continuar aprendendo e contribuindo com a Universidade em seu trabalho voltado à gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AYRES, S. M. P. M. **Proposta de um sistema de capacitação baseado em competências para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano**. 2012. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11729?locale=pt_BR>

AYRES, S. M. P. M. Sistema de capacitação baseado em competências. In: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. Disponível em: <<http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/806>>

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229> Acesso em: 31 maio 2021.

SILVA, A. B.; COSTA, A. L. Diretrizes e etapas para a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências. In: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. Disponível em: <<http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/806>>

SILVA, A. B.; HONÓRIO, J. B. Plano de Desenvolvimento por Competências: desafios e perspectivas. In: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. Disponível em: <<http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/806>>

Contato

Daiane de Carvalho Madruga
(51) 980274013
dcmadruga@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DAIANE DE CARVALHO MADRUGA

DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES(AS) PÚBLICOS(AS) POR
COMPETÊNCIAS: O CASO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO
SUL

RIO GRANDE - RS

2023

Daiane de Carvalho Madruga

Desenvolvimento de Servidores(as) Públicos por Competências: o caso da
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Francielle Molon da Silva.

Rio Grande - RS

2023

Daiane de Carvalho Madruga

Desenvolvimento de Servidores(as) Públicos por Competências: o caso da
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, Área de concentração: Gestão Organizacional, aprovada pela comissão de avaliação abaixo assinada:

Profa. Dra. Francielle Molon da Silva
(Orientadora - Universidade Federal do Rio Grande – FURG)

Profa. Dra. Ana Paula Capuano da Cruz
(Universidade Federal do Rio Grande – FURG)

Profa. Dra. Tatiana Ghedine
(Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI)

Rio Grande, 18 de abril de 2023.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida e da fé, e por me ensinar o real sentido da palavra “serviço”.

À minha mãe, que com seu próprio exemplo ensinou o valor da Educação e a importância de acreditarmos e lutarmos pelos nossos sonhos.

Ao meu pai, que morreu trabalhando para que tivéssemos condições cada vez melhores de estudar e de viver, e que continuou sendo inspiração e motivação para seguir adiante.

Ao Otávio, meu irmão, que desde sempre me ensina sobre cumplicidade, e que é minha maior inspiração quando se trata de tornar simples o aprendizado sobre coisas complexas.

Ao Júnior, companheiro que em meio às adversidades vivenciadas no período de produção desta dissertação, esteve preocupado em colaborar para que eu pudesse estudar e produzir. Viver esse período ao teu lado trouxe mais alegria para a jornada.

Às amigas e amigos que compreenderam o distanciamento físico nesse período e que fizeram com que eu mantivesse a certeza de que estarão sempre por perto.

À Carla, que mais que uma colega, é uma amiga. Obrigada por toda a compreensão e apoio especialmente nesse período.

À Fran, que mostrou o verdadeiro sentido da frase da epígrafe, pois se mostrou sempre uma alma humana e sensível diante das dificuldades e adversidades. É um privilégio ter uma orientadora que a todo tempo perguntou se a construção estava fazendo sentido e que enxergou o que eu gostaria de desenvolver antes que eu mesma tivesse clareza sobre isso. Agora, mais do que nunca, toda esta construção faz sentido. Se um dia eu atuar como docente, serás uma das minhas inspirações.

À Fernanda e à Jaíne. Esta caminhada se tornou mais leve quando passamos a compartilhar os passos. Obrigada por terem formado comigo esse tripé que tantas vezes foi ponto de apoio.

À Ana Paula e à Tatiana, pelas considerações e sugestões para potencializar as contribuições teóricas e práticas deste estudo.

Ao PPGA da FURG, por me oportunizar a realização do mestrado em uma instituição qualificada e pública.

Às professoras e professores que ao longo desta jornada contribuíram para todo o aprendizado.

À Uergs, que me inspira a vontade de contribuir para que se torne uma instituição cada vez melhor.

Ao reitor Leonardo Beroldt e às colegas da Ascom que, mesmo sabendo das dificuldades que enfrentariam por estar com uma pessoa a menos no setor, não hesitaram em permitir que eu me afastasse por um período para realizar esta pesquisa.

À Márcia e ao Gabriel, por todo o apoio e incentivo para que esta pesquisa fosse realizada de forma a contribuir com a gestão de pessoas na Uergs.

A cada colega que respondeu a pesquisa colaborando significativamente para a construção desta dissertação.

"Conheça todas as teorias,
domine todas as técnicas,
mas ao tocar uma alma humana,
seja apenas outra alma humana."

(Carl Jung)

RESUMO

A gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas que alia o desenvolvimento individual ao alcance dos objetivos institucionais e sua introdução na administração pública se deu por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Desde então, além das instituições federais, universidades estaduais também estão aderindo ao modelo, como é o caso da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs). Em razão disso, o principal objetivo desta pesquisa é analisar como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos na Uergs. O modelo de competências tem como base o desenvolvimento e a mobilização de três elementos de forma conjunta e sinérgica: conhecimento, habilidades e atitudes. Essa abordagem compreende desde o desenvolvimento de competências individuais, passando pelas coletivas até que se atinja as competências organizacionais. Para que isso ocorra, a operacionalização da gestão por competências parte da estratégia organizacional e do mapeamento das competências existentes e necessárias para que se atinja os objetivos estratégicos. Com base nisso é que são definidos os planos de desenvolvimento de competências. A fim de descrever a experiência da Uergs, esta pesquisa adota a estratégia de estudo de caso, tendo como fontes relatórios, questionários e uma entrevista. Com isso, verificou-se que a Uergs conta com um mapeamento de competências em três níveis: organizacional, funcional e individual que, desde a sua elaboração, em 2017, não foi atualizado, mas ainda orienta as decisões da Universidade com relação aos temas das ações de capacitação e desenvolvimento. O principal evento de capacitação e desenvolvimento promovido pela Uergs é a Semana do Funcionário(a) Público(a) e, recentemente, a Universidade passou a buscar palestrantes internos entre os(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo.

Palavras-Chave: Gestão por Competências; Mapeamento de Competências; Desenvolvimento de Competências; Universidade Estadual.

ABSTRACT

Competency management is a people management model that combines individual development with the achievement of institutional objectives, and its introduction in public administration took place through the National Personnel Development Policy. Since then, in addition to federal institutions, state universities are also adhering to the model, as is the case of the State University of Rio Grande do Sul (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - Uergs). As a result, the main objective of this research is to analyze how training and development plans for technical and administrative support staff are promoted at Uergs. The competency model is based on the joint and synergistic development and mobilization of three elements: knowledge, skills and attitudes. This approach ranges from the development of individual skills, going through collective ones, until reaching organizational skills. For this to happen, the operationalization of management by competences is part of the organizational strategy and the mapping of existing and necessary competences to achieve the strategic objectives. Based on this, competence development plans are defined. In order to describe the Uergs experience, this research adopts the case study strategy, using as sources: reports, questionnaires and an interview. With this, it was verified that the Uergs has a mapping of competences at three levels: organizational, functional and individual, which since its elaboration, in 2017, has not been updated, but still guides the university decisions regarding the themes of the training and development actions. The main training and development event promoted by Uergs is Public Employee Week and, recently, the university began to seek internal speakers among the technical and administrative support staff.

Keywords: Management by Competencies; Competency Mapping; Skills Development; State University.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processo de gestão de pessoas por competências	24
Quadro 2 - Sistema de gestão de pessoas por competências (SGPC).....	26
Quadro 3 - Gestão de pessoas no organograma das universidades estaduais brasileiras.	43
Quadro 4 - Adoção do modelo de competências em práticas de gestão de pessoas.	45
Quadro 5 - Resultados da revisão da literatura	46
Quadro 6 - Estudos anteriores	46
Quadro 7 - Delineamento da pesquisa	52
Quadro 8 - Procedimentos da pesquisa por meio de entrevista semiestruturada	54
Quadro 9 - Procedimentos da Pesquisa por meio de Questionário.....	55
Quadro 10 - Caracterização da população e da amostra	56
Quadro 11 - Categorias de Análise	58
Quadro 12 - Tipos de competências levantadas na Uergs.....	63
Quadro 13 - Exemplos de competências descritas pela Uergs	64
Quadro 14 - Etapas do Plano de Capacitação 2018-2019	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Bases do SCBC	35
Figura 2 - Design do SBPC	38
Figura 3 - Mapa da Uergs	61
Figura 4 - Frequência de realização de atividades de capacitação e desenvolvimento profissional em outras instituições.....	67
Figura 5 - Frequência de solicitação de treinamento pela chefia imediata	67
Figura 6 - Percepção sobre a gestão do conhecimento na Uergs.....	68
Figura 7 - Etapas de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências. .	68
Figura 8 - Conhecimento sobre ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH.	73
Figura 9 - Participação em ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH.	73
Figura 10 - Atendimento das necessidades de formação e aperfeiçoamento	76
Figura 11 - Percepção quanto à oferta de treinamento e desenvolvimento.	76
Figura 12 - Percepção sobre a existência de política de treinamento	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CBT	Educação Baseada em Competências
CGC	Comitê de Gestão por Competências
COGEP	Comissão de Gestão de Pessoas
DRH	Departamento de Recursos Humanos
DTRH	Diretora de Recursos Humanos
E-MEC	Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GC	Gestão por Competências
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IF Sertão-PE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDC	Plano de Desenvolvimento de Competências
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGDP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRODHU	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
SAEB	Secretaria da Administração do Estado da Bahia
SEMOR	Secretaria de Modernização
SCBC	Sistema de Capacitação Baseado em Competências
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SFP	Semana do Funcionário(a) Público(a)
SGPC	Sistema de Gestão de Pessoas por Competências
SPELL	Scientific Periodicals Library
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

UECE	Universidade Estadual do Ceará
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UEG	Universidade Estadual de Goiás
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UENP	Universidade Estadual do Norte do Paraná
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UERGS	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
UERN	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
UERR	Universidade Estadual de Roraima
UFCEG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UNCISAL	Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas
UNEAL	Universidade Estadual de Alagoas
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNEMAT	Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado
UNESP	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
UNESPAR	Universidade Estadual do Paraná
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro Oeste
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná
UPE	Universidade de Pernambuco
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Gestão por competências no setor público	19
2.1.1 O conceito de competências	19
2.1.2 Gestão por competências	23
2.1.3 Práticas de gestão por competências	27
2.1.3.1 <i>Capacitação e desenvolvimento de competências</i>	29
2.2 Políticas nacionais de capacitação e desenvolvimento por competências	32
2.3 Sistema de Capacitação Baseado em Competências	35
2.4 Gestão por competências no contexto das IES públicas	39
2.4.1 Gestão por competências em IES federais	39
2.4.2 Gestão por competências em IES estaduais	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 Classificação e delineamento da pesquisa	50
3.2 Instrumentos de coleta de dados	52
3.3 Análise dos dados	57
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	60
4.1 Caracterização da Uergs	60
4.1.2 Gestão por competências na Uergs	62
4.2 Mapeamento de Competências	62
4.3 Planejamento das ações de capacitação	68
4.4 Desenvolvimento das ações de capacitação	72
4.5 Avaliação das ações de capacitação	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – Carta de autorização para realização da pesquisa	94
APÊNDICE B – Autorização para realização da pesquisa	95
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	96
APÊNDICE D – Roteiro da Entrevista	98
APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Questionário	99
APÊNDICE F – Roteiro de Perguntas – Questionário a servidores(as) enviado por meio de Formulário do <i>Google</i>	100
APÊNDICE G - Produto Técnico	102

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é central no estudo das organizações e, quando se trata do setor público, o tema assume relevância significativa, pois uma parte da geração de valor público que se materializa em bens e serviços tem sua produção intensiva em pessoas, por meio da mobilização de competências (BERGUE, 2020). Esse valor público, segundo Bergue (2020), é gerado num processo de coprodução com a sociedade, que é quem percebe e atribui valor ao que é produzido pela administração pública. E a sociedade, por sua vez, tem exigido eficiência, eficácia e efetividade, o que tem provocado as organizações desse setor a repensarem suas estruturas e processos para alcançar o desempenho exigido (BERGUE, 2020; AYRES, 2021; BISPO; MENDES, 2021). Portanto, quem atua no serviço público compõe um fator determinante nas ações da instituição e investir no seu desenvolvimento repercute no desempenho institucional (SILVA; COSTA, 2021).

Nesse sentido, a administração pública deve adotar modelos de gestão de pessoas que promovam o desenvolvimento de competências para “mobilizar, integrar e combinar recursos, visando o atendimento das demandas da sociedade” (AYRES, 2021, p. 197). A gestão por competências (GC) é um modelo de gestão estratégica que busca aliar o desenvolvimento e a valorização pessoais ao alcance de objetivos institucionais (FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005; PIRES *et al.*, 2005; SCHIKMANN, 2010; FERNANDES; STARON, 2017; CARMO *et al.*, 2018; BERGUE, 2020; DIAS, 2020). A adoção desse modelo na administração pública também tem sido considerada um passo para a mudança de paradigma na gestão de pessoas antes baseada em uma estrutura burocrática centrada em cargos ou funções (MELLO; SILVA, 2013; CAMÕES; MENESES, 2016; SILVA; BISPO; AYRES, 2019; LIRA; CAVALCANTE, 2021).

O modelo de competências tem como base o desenvolvimento e a mobilização de três elementos de forma conjunta e sinérgica: conhecimento, habilidades e atitudes (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005; BRANDÃO, 2007; CARVALHO *et al.*, 2009; ANTONELLO; PANTOJA, 2010; BERGUE, 2019). Essa abordagem compreende desde o desenvolvimento de competências individuais, passando pelas coletivas até que se atinja as competências organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001; BONOTO; BITENCOURT, 2006; LIMA; SILVA, 2015; SILVA; RUAS, 2016; BRANDÃO, 2017; BERGUE, 2020; LIRA; CAVALCANTE, 2021).

Para que isso ocorra, a operacionalização da gestão por competências parte da estratégia organizacional e do mapeamento das competências existentes e necessárias para que se atinja os objetivos estratégicos. Com base nisso é que são definidos os planos de desenvolvimento de competências, o que ocorre por meio de processos de aprendizagem (ANTONELLO; PANTOJA, 2010; SILVA; HONÓRIO, 2021; SILVA; COSTA, 2021). Assim, por meio da implantação de planos de desenvolvimento de competências, os(as) servidores(as) passam a atuar como “agentes de mudança e de transformação das relações institucionais, por meio do aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços” (SILVA; HONÓRIO, 2021, p. 173).

O início da discussão acerca da adoção da gestão por competências na administração pública brasileira se deu na década de 90 (CAMÕES; MENESES, 2016). Porém, somente em 2006 foi publicado o Decreto Nº 5707, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tendo como referência o modelo de competências para a gestão de pessoas na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse Decreto foi revogado e substituído pelo Decreto nº 9.991/2019, que mantém o referencial de competências para o desenvolvimento de servidores(as) públicos(as). Ambos os Decretos tratam das diretrizes da PNDP e, portanto, têm foco no desenvolvimento de competências por meio de ações de capacitação.

Em decorrência do Decreto nº 5707/2006, diversas instituições públicas passaram a adotar o modelo de competências como um sistema em que as diferentes práticas de gestão de pessoas se articulam ou como orientação para algumas dessas práticas (LANDFELDT; ODELIUS, 2017; ESTIMA, 2019; COSTA, 2020). Apesar do tempo decorrido desde a publicação da primeira PNDP, Silva (2021) afirma que a abordagem por competências ainda está em gestação na administração pública brasileira, em estágio entre incipiente e emergente. Para o autor, um dos principais pesquisadores do tema da gestão por competências no setor público brasileiro, quando se trata das organizações públicas subnacionais, a gestão de pessoas está em fase embrionária no que se refere à superação do paradigma do departamento de pessoal e ao desenvolvimento do comportamento organizacional.

Embora não estejam sob o jugo da legislação federal, algumas Instituições de Ensino Superior (IES) estaduais também estão adotando o modelo de competências, de acordo com informações obtidas nos sites das universidades públicas estaduais

listadas pelo Cadastro E-MEC. É o caso da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), da Universidade Estadual de Goiás (UEG), da Universidade Estadual do Maranhão (Uema), da Universidade Estadual de Alagoas (Uneal), da Universidade do Estado da Bahia (Uneb), da Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado (Unemat), da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp), da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) e da Universidade de São Paulo (USP). A Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs), objeto deste estudo de caso, também se encontra no rol dessas IES, pois elaborou um mapeamento de competências em 2017, seguido de um Plano de Capacitação por Competências.

A fim de verificar a existência de produções científicas sobre a experiência das universidades estaduais brasileiras com a gestão por competências, foi realizada uma busca com a utilização do termo “gestão por competências” nas bases: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Scientific Periodicals Library (SPELL) e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Essa busca gerou mais de 400 resultados, entretanto, a amostra final composta somente pelas produções que tratam especificamente da gestão por competências em universidades estaduais é de nove estudos. Dentre esses, apenas uma tese, elaborada por Silva (2016), evidencia a adoção da gestão por competências em três universidades estaduais: a USP, a Unesp e a Unicamp. Essa revisão revela, portanto, que ainda são escassas as produções científicas tendo como tema a gestão por competências no âmbito das IES estaduais.

Diante disso, para contribuir com a construção de um panorama e com o debate acerca da gestão por competências no campo das IES estaduais, este estudo partiu da seguinte questão de pesquisa: **Como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) são promovidos em universidades públicas estaduais?**

Para responder a essa questão, o principal objetivo deste estudo foi descrever como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs). Esse objetivo se desdobrou em três objetivos específicos: identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs; entender como ocorre o alinhamento das necessidades com as competências

mapeadas; e mapear o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de servidores(as) orientado por competências.

A lacuna de pesquisas que demonstrem a experiência, incluindo as possibilidades e os desafios que emergem da adoção da gestão por competências nas universidades estaduais, bem como o fato de ainda não ter sido realizada nenhuma pesquisa acerca do trabalho desenvolvido na Uergs em torno dessa temática, demonstram a relevância deste estudo. A análise sob a lente teórica de uma estrutura de referência para a implantação de um Sistema de Capacitação Baseada por Competências (SBPC), elaborado no contexto de uma IES federal, contribui para a relevância teórica deste estudo. Além disso, esta pesquisadora integra o quadro de servidores(as) do corpo técnico e de apoio administrativo da Uergs, atuando como analista na área de Comunicação da Universidade. Isso facilitou o acesso às fontes desta pesquisa, contribuindo para a sua viabilidade. Como contribuição social, este estudo inclui a elaboração e apresentação de um Produto Técnico baseado na gestão por competências, com recomendações à Uergs para o desenvolvimento de servidores do quadro técnico e de apoio administrativo, tecidas a partir da análise dos dados desta pesquisa.

O Produto Técnico elaborado a partir desta pesquisa consta nos apêndices desta dissertação e foi apresentado a gestoras do Departamento de Recursos Humanos da Uergs e a integrantes da Comissão que trabalhou na elaboração do mapeamento de competências e do Plano de Capacitação. Isso possibilitou a reflexão sobre o trabalho realizado na Universidade e sobre os próximos passos em direção à consolidação das práticas de desenvolvimento por competências, o que configura uma contribuição prática deste estudo.

Para descrever a experiência da Uergs com a gestão por competências, esta pesquisa adotou a estratégia de estudo de caso, seguindo o protocolo de Yin (2001). Para responder aos objetivos, os instrumentos foram adaptados de pesquisas com tema análogo. Dessa forma, foram elaborados um roteiro com questões semiestruturadas para uma entrevista com a diretora do Departamento de Recursos Humanos e um questionário para ser respondido pelos(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo. Além disso, os relatórios da Comissão de Gestão de Pessoas (Cogep), responsável pela condução do mapeamento de competências e do Plano de Capacitação, completaram o conjunto de fontes desta pesquisa. Sendo

assim, caracteriza-se como uma pesquisa de método misto, pois combina a abordagem qualitativa com a quantitativa.

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, seguindo as recomendações de Bardin (2016). Na etapa de pré-análise, foram selecionadas as categorias que orientaram o tratamento dos dados e as interpretações. Assim, obteve-se um conjunto de quatro categorias baseadas na estrutura de referência do SCBC elaborado e apresentado por Ayres (2012, 2021): mapeamento de competências, planejamento de capacitação baseada em competências, desenvolvimento de capacitação baseada em competências, e avaliação de capacitação baseada em competências. A análise se apoiou no aporte teórico deste estudo, tendo como referência especialmente Brandão e Bahry (2005), Silva e Honório (2021) e Cavalcante e Ayres (2021), além de Ayres (2021).

O referencial teórico desta dissertação começa pela abordagem sobre o conceito de competências e sobre a configuração da gestão por competências, sob a ótica da adoção do modelo na administração pública. Em seguida, uma seção é dedicada a apresentar a articulação das demais práticas de gestão de pessoas com as práticas de desenvolvimento de competências, tema que tem uma seção específica em razão de ser o principal assunto desta dissertação.

A fim de contextualizar o cenário de adoção da gestão por competências na administração pública, um capítulo deste estudo é dedicado à uma breve discussão sobre as políticas nacionais de capacitação e desenvolvimento por competências. A partir disso, é apresentada a estrutura de referência para o SCBC, elaborada por Ayres (2012) com a intenção de facilitar a implementação dos pressupostos da PNDP em uma IES federal. Feito isso, é iniciada a discussão sobre a gestão por competências no contexto das IES públicas, começando pela abordagem da experiência das universidades federais, até chegar ao contexto das estaduais, apresentado com base na pesquisa nos sites das universidades estaduais listadas pelo Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior (E-MEC).

A dissertação também inclui uma seção dedicada à revisão da literatura sobre as produções científicas acerca da gestão por competências no contexto das IES estaduais. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos, o que inclui seções sobre a classificação da pesquisa, uma apresentação dos instrumentos de coleta de dados e, por fim, a análise do conteúdo.

Nas considerações finais desta dissertação, são apresentadas as evidências que respondem aos objetivos da dissertação, as recomendações para a Uergs, e as sugestões para estudos futuros. Esse capítulo também inclui um relato sobre a apresentação à Uergs do Produto Técnico elaborado após a apresentação da dissertação à Banca.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão por competências no setor público

2.1.1 O conceito de competências

Nas últimas décadas, o tema da competência tem sido objeto de estudos organizacionais, gerando diversas definições (RUAS, 2005; BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2007). A abordagem mais recorrente é a que considera a competência como o resultado da sinergia entre três elementos em conjunto: conhecimento, habilidade e atitude (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005; PIRES *et al.*, 2005; BRANDÃO, 2007; CARVALHO *et al.*, 2009; BERGUE, 2019).

Esses três elementos representam as dimensões ou recursos da competência (PIRES *et al.*, 2005). O conhecimento corresponde ao saber desenvolvido e acumulado que leva a *saber o que e por que fazer*; as habilidades correspondem à técnica para a conversão do conhecimento em ação, portanto, ao *saber como fazer*; e a atitude, por sua vez, está relacionada à postura, ao interesse e determinação para a ação, o que corresponde ao *querer fazer* (PIRES *et al.*, 2005; BERGUE, 2019, 2020; LIRA; CAVALCANTE, 2021).

As competências também são analisadas de diferentes perspectivas (BRANDÃO, 2007). No ambiente de trabalho, podem se apresentar em dimensões que vão de individuais a organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001; BONOTO; BITENCOURT, 2006; BERGUE, 2020; LIRA; CAVALCANTE, 2021). Brandão (2017) classifica como individuais as competências relacionadas a cada profissional e, como organizacionais, as que se referem às capacidades da organização como um todo ou às capacidades de suas unidades produtivas.

A origem da discussão sobre competências remonta à década de 70, quando McClelland (1973) questionou o uso de testes de inteligência na educação e no trabalho, gerando um debate entre administradores e psicólogos (FLEURY; FLEURY, 2001). As primeiras publicações sobre o tema foram elaboradas sob a perspectiva do indivíduo, evoluindo para uma visão que considerava a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes ao indivíduo e avaliadas de acordo com o cargo ou posição que ocupa (FLEURY; FLEURY, 2004). Mas, de acordo com Fleury e Fleury (2004), essa linha estava fundamentada nos princípios do

taylorismo-fordismo e ligada ao conceito de qualificação, de forma que não atende às demandas da organização “complexa, mutável, em um mundo globalizado” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 45).

No final da década de 90 o pesquisador francês Philippe Zarifian provocou um novo olhar, em que o modelo de competência deixa de estar associado ao conjunto de tarefas descritas para o cargo e passa a estar relacionado ao contexto que faz com que o indivíduo necessite mobilizar suas competências (FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS, 2005). Nessa mesma perspectiva, Ruas (2005, p. 5) afirma que “a noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que de um *stock* de conhecimentos e habilidades (perspectiva mais próxima da noção de qualificação)”. Ruas (2005) assinala que a expressão “adequadamente” está relacionada à mobilização dos recursos de acordo com situações específicas.

Brandão e Bahry (2005) tratam das competências como humanas ou profissionais, que são entendidas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 180). Portanto, os comportamentos das pessoas expressam o seu desempenho profissional, o que revela as suas competências.

No contexto do setor público, Bergue (2020) afirma que uma competência tem valor pela transformação que promove, ou seja, quando é mobilizada para a obtenção de resultados avaliados desde as atividades e processos de trabalho até o desempenho das políticas públicas. Portanto, o valor público é gerado pelo fluxo das competências, e não pelo seu estoque.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a emergência do modelo de competência na gestão das organizações é justificada por três elementos apontados por Zarifian (1999 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001): a noção de incidente (imprevistos, novas situações que podem se apresentar a qualquer momento); comunicação (compreensão do outro e de si, acordos e normas comuns); noção de serviço (o atendimento aos clientes da organização precisa estar no centro de suas atividades).

Posteriormente, Zarifian (2003) passou a evocar a responsabilidade como componente do conceito de competência e atualizou sua definição dizendo que “competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (ZARIFIAN,

2003, p. 139). O autor argumenta que assumir uma responsabilidade significa primeiramente “responder por” (responder pelo alcance, pelos efeitos e pelas consequências da iniciativa); em segundo lugar, “manifestar preocupação com os outros” (relacionada à noção de serviço); e por fim, acrescenta que “toda atividade profissional se exerce, precisamente, em um certo campo de responsabilidade” (ZARIFIAN, 2003, p. 141). Ou seja, quando uma pessoa exerce uma função e ou tem um emprego atribuído a si, essa pessoa é a responsável direta pelas atividades que desempenha. Assim, assumir uma responsabilidade significa atuar, assumir um papel na organização. Para Zarifian (2003), o futuro do modelo da competência depende da forma de articulação da iniciativa com a responsabilidade, uma vez que há situações em que a responsabilidade pode sufocar a iniciativa.

No âmbito das competências organizacionais, surge o debate sobre as competências essenciais, apresentadas por Prahalad e Hamel (1990) como *core competences*. De acordo com Fleury e Fleury (2004), pode-se afirmar que a organização possui diversas competências organizacionais, mas dentre essas, são consideradas essenciais as que garantem vantagem competitiva e as diferencia das demais. Sobre a formação das competências essenciais, Fleury e Fleury (2004) afirmam o seguinte:

Podem ser o resultado da excelência em qualquer função do negócio e são resultantes do aprendizado coletivo na organização, especialmente da coordenação das diversas habilidades de produção e da integração de múltiplas correntes de tecnologia; assim, é fundamental ao modo de organizar o trabalho e de entregar valor. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 47-48).

Neste ponto, cabe destacar que quando se trata do setor público, o foco não está na concorrência e na vantagem competitiva, mas na prestação de serviços efetivos à sociedade (BERGUE, 2020; BISPO; MENDES, 2021). Bergue (2020) assinala que, caso os gestores públicos optem pela apropriação do conceito de competitividade, se faz necessária uma resignificação de acordo com o contexto, especialmente quando se trata da administração direta. O autor explica que, desde o final da década de 80, o conceito de competitividade tem sido aliado aos conceitos de produtividade e de qualidade. Todavia, trata-se de conceitos distintos que estão associados à sobrevivência das organizações, sendo a produtividade relacionada à eficiência, e a qualidade, relacionada à eficácia e à efetividade. Assim,

a convergência desses conceitos contribui para a aceitação e legitimação da ação governamental. O senso de *legitimidade das políticas públicas*, portanto, encaminha a abordagem da ressignificação do conceito de competitividade na administração pública. (BERGUE, 2020, p. 67).

Ainda com relação ao desenvolvimento das competências organizacionais, Fleury e Fleury (2004, p. 47) afirmam que “está intimamente relacionado ao desenvolvimento de competências individuais e das condições dadas pelo contexto”, e acrescentam:

pode-se dizer que as competências – tanto as essenciais como as organizacionais – são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 48).

Nessa perspectiva surge a discussão sobre as competências coletivas, que se manifestam nas equipes de trabalho e são desenvolvidas por meio da interação entre as pessoas no ambiente laboral. O desenvolvimento de competências coletivas passa pelo desenvolvimento de competências individuais, nas lógicas interativa e interrelacional (SILVA; RUAS, 2016). “A lógica interativa tem a ver com um fenômeno coletivo de troca de experiências, e a lógica interrelacional, por sua vez, compreende as experiências pessoais compartilhadas e aquelas que foram discutidas em grupo” (SILVA; RUAS, 2016, p. 259). Portanto, a competência coletiva não surge de um simples agrupamento de conhecimentos ou de competências individuais, mas é fruto da sinergia entre membros de um grupo e das interações sociais estabelecidas (LIMA; SILVA, 2015; SILVA; RUAS, 2016; BRANDÃO, 2017).

A dimensão coletiva das competências pode ser entendida como “as configurações de trabalho nas quais a atuação coletiva se sobrepõe à individual, ou seja, o trabalho individual deve seguir as determinações do coletivo” (SILVA; RUAS, 2016, p. 256). As competências coletivas podem ser compreendidas também como a capacidade do grupo para realizar atividades que não poderiam ser realizadas individualmente (SILVA; RUAS, 2015) e à medida em que se consolida uma competência coletiva, se torna mais difícil reconhecer a quem pertence uma habilidade (BRAHM; VARGA; SANTOS, 2014). De acordo com Ruas (2005), a competência coletiva não se restringe a um grupo ou área da empresa, mas pode abranger várias áreas, todo o espaço da empresa ou até mesmo atividades interempresariais.

A discussão sobre o tema das competências coletivas, por sua vez, abrange duas perspectivas: a funcional e a social. De acordo com Silva e Ruas (2016), as competências coletivas são o resultado da mobilização de duas dinâmicas simultâneas: uma base social e uma base funcional. A base social corresponde aos processos de interação e compartilhamento entre indivíduos e grupos. A base funcional tem caráter mais instrumental e corresponde aos processos de direcionamento e gestão dos coletivos, por meio de rotinas organizacionais (SILVA; RUAS, 2016). Lira e Cavalcante (2021) destacam que as práticas de competências conjuntas, que correspondem à perspectiva social, são contextualizadas com a cultura organizacional. Em razão disso, o desempenho não é responsabilidade individual, mas da organização como um todo.

Assim, essas duas dinâmicas simultâneas, a funcional e a social, explicam como as competências se desenvolvem no âmbito da organização, partindo dos indivíduos até a configuração organizacional. Para que se atinja esse objetivo, é necessário um sistema de gestão por competências conectado ao planejamento estratégico institucional (SILVA; BISPO; AYRES, 2019; LIRA; CAVALCANTE, 2021), conforme exposto a seguir.

2.1.2 Gestão por competências

Tanto na iniciativa privada quanto no setor público, a gestão de pessoas desempenha uma função estratégica e a gestão por competências é considerada um importante instrumento, pois alia o desenvolvimento de pessoas à estratégia organizacional (SCHIKMANN, 2010; FERNANDES; STARON, 2017; DIAS, 2020). Ou seja, a gestão por competências orienta as competências humanas para a geração e sustentação de competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos, agregando valor e reconhecimento a indivíduos e organizações (FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005; PIRES *et al.*, 2005; SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

Silva e Costa (2021) acrescentam que, na gestão pública, a gestão por competências é uma abordagem que leva à melhoria da qualidade de processos e de condições de trabalho e à otimização dos recursos, portanto, o modelo não deve ser visto como um modismo. Assim, a adoção da noção de competências é considerada uma mudança de paradigma ao proporcionar a substituição das estruturas

organizacionais baseadas em postos de trabalho, caracterizadas por Camões e Meneses (2016) como mecânicas, burocráticas e rígidas.

Para Lira e Cavalcante (2021, p. 66):

o sistema de gestão por competências surge como alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturarem as ações de recursos humanos e como uma tentativa de ajuste, a partir de modelos que proporcionem ganhos organizacionais e, ao mesmo tempo, recompensem os indivíduos.

Se o desempenho das organizações não é uma responsabilidade individual, mas de toda a organização (LIRA; CAVALCANTE, 2021), a gestão por competências também não é restrita às unidades de gestão de pessoas, por ser um modelo de gestão organizacional que requer participação e ações coletivas (MELLO; SILVA, 2013; CAMÕES; MENESES, 2016; LIRA; CAVALCANTE, 2021).

Brandão e Bahry (2005) falam sobre a operacionalização do modelo, e afirmam que “a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 18). Esse processo ocorre em etapas, iniciando com a formulação da estratégia organizacional, e se desdobra em diversas ações, desde a definição da missão e visão, até a retribuição atrelada ao desempenho, conforme o quadro 3.

Quadro 1 - Processo de gestão de pessoas por competências

Etapa	Ações
Formulação da estratégia organizacional	Definir a missão, visão de futuro e objetivos estratégicos
	Estabelecer indicadores de desempenho e das metas, de acordo com os objetivos estratégicos.
Mapeamento de Competências	Identificar as competências necessárias
	Inventariar as competências disponíveis na organização
	Mapear a lacuna de competências e planejar a captação e/ou desenvolvimento de competências
Captação de Competências	Selecionar competências externas
	Admitir, alocar e integrar
Desenvolvimento de Competências	Definir mecanismos de desenvolvimento
	Disponibilizar e orientar aproveitamento
Acompanhamento e avaliação	Acompanhar e apurar os resultados alcançados
	Comparar resultados alcançados com resultados esperados
Retribuição	Reconhecer e premiar bom desempenho
	Remunerar por competências

Fonte: adaptado de Brandão e Bahry (2005).

O processo de gestão por competências é operacionalizado pelas práticas de gestão de pessoas, sendo contínuo, e as etapas se retroalimentam. No diagrama apresentado por Brandão e Bahry (2005), as etapas de captação e de desenvolvimento de competências estão expostas em um mesmo quadro, paralelamente. A etapa de acompanhamento e avaliação, por sua vez, é baseada nas ações que correspondem à formulação da estratégia e ao mapeamento. Por fim, a etapa de retribuição está relacionada à ação que compara os resultados alcançados com os esperados.

O mapeamento de competências é considerado uma etapa fundamental, pois é a que apresenta as competências disponíveis na organização e as que são necessárias para o alcance de seus objetivos estratégicos (BRANDÃO; BAHRY, 2005; LIRA; CAVALCANTE, 2021). Brandão e Bahry (2005) falam também sobre a importância das ações de captação e de desenvolvimento, considerando que sua ausência pode contribuir para o aumento da lacuna entre as competências necessárias e as disponíveis.

De acordo com Lira e Cavalcante (2021), no contexto da administração pública o mapeamento também é importante porque, além de apresentar subsídios para identificar a força de trabalho e dimensionar o quadro de servidores(as), dá indícios para a lotação após a nomeação e auxilia na relotação para setores que tenham mais relação com as habilidades, experiência e formação, o que contribui para a geração de valor para servidores(as) e para a organização.

Brandão e Bahry (2005) apresentam elementos considerados centrais na gestão por competências e abordam a possibilidade de aplicação de seus métodos e técnicas no setor público. Porém, ressaltam que a eficácia e a aplicabilidade do modelo em organizações públicas carecem de discussões aprofundadas e investigações empíricas.

Dentre as especificidades do setor público que devem ser consideradas na adoção do modelo, está o fato de que o foco desse setor é social, e não lucrativo, e sua finalidade é voltada para objetivos relacionados ao interesse coletivo (LIRA; CAVALCANTE, 2021). Assim,

a gestão por competências, na esfera pública, perpassa a lógica do conhecer a realidade da organização e buscar melhorias de gestão que levem ao alcance dos objetivos organizacionais – que em princípio devem estar associados ao atendimento das necessidades sociais. (LIRA; CAVALCANTE, 2021, p. 63).

Essa premissa também é levada em consideração quando Lira e Cavalcante (2021) corroboram com Silva, Bispo e Ayres (2019) no que se refere ao desenvolvimento de carreiras de servidores(as) relacionado ao desenvolvimento de competências. Nessa lógica, o objetivo é agregar valor ao trabalho realizado e à instituição, portanto, a carreira é integrada ao sistema de gestão de pessoas com vistas ao atendimento à sociedade (SILVA; BISPO; AYRES, 2019; LIRA; CAVALCANTE, 2021).

Para atender as especificidades do setor público, Silva e Costa (2021) propõem a implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências (SGPC) que, dentre seus benefícios, traz a concepção da carreira do servidor como um processo de desenvolvimento.

O SGPC é desmembrado em cinco etapas, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 - Sistema de gestão de pessoas por competências (SGPC).

FASE	ETAPAS
I. Preparação	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de um Comitê de Gestão por Competências (CGC); - Difusão dos princípios da gestão por competências para o CGC; - Definição dos princípios, diretrizes e objetivos de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC).
II. Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico dos processos e condições de trabalho; - Definição das competências por ambiente organizacional de atuação do servidor; - Mapeamento das competências dos servidores por ambiente organizacional de atuação; - Avaliação das competências dos servidores.
III. Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Organização dos cargos por ambiente organizacional de atuação, níveis de classificação, níveis de capacitação e padrões de vencimento básico; - Elaboração do Plano de Carreira por Competências; - Definição do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC).
IV. Implantação	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do Plano de Capacitação e aperfeiçoamento; - Implantação de programas e projetos voltados ao desenvolvimento por competências; - Avaliação por competências.
V. Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de indicadores; - Produtos esperados; - Avaliação de impacto dos projetos setoriais no atendimento dos usuários; - Avaliação do SGPC.

Fonte: Silva e Costa (2021, p. 123).

A elaboração do SGPC deve ser baseada no Plano de Desenvolvimento Institucional ou no Plano Estratégico, devendo considerar ainda os demais planos de

gestão que balizam as estratégias institucionais. Essa deve ser a base para a definição das competências institucionais (SILVA; COSTA, 2021). Para Silva e Costa (2021), a implantação de um SGPC depende da adesão de gestores e de equipes de Recursos Humanos. Também é importante a capacitação do Comitê de Gestão por Competências, cuja formação corresponde à primeira etapa de formação do Sistema. Além disso, o Sistema deve levar em consideração a cultura institucional e atender à legislação (SILVA; COSTA, 2021).

O SGPC também pressupõe a formalização de uma política de gestão de pessoas, que deve ser elaborada concomitantemente ao planejamento estratégico e cujos elementos devem ser discutidos pelos seus desenvolvedores. Essa política deve ser orientada por diretrizes que auxiliam na delimitação do Sistema. Assim, tomando como base a legislação sobre a gestão por competências na administração pública federal, Silva e Costa (2021) sugerem diretrizes que envolvem as seguintes dimensões: planejamento de recursos humanos, avaliação de desempenho, capacitação e aperfeiçoamento, provisão e remuneração (SILVA; COSTA, 2021). Essas diretrizes repercutem nas práticas de gestão de pessoas por competências.

Enfim, expostas as bases para a adoção da gestão por competências, já com as especificidades do contexto das organizações públicas, o capítulo a seguir abordará a contribuição do modelo para as principais práticas de gestão de pessoas no setor público.

2.1.3 Práticas de gestão por competências

As práticas de gestão de pessoas vão desde ações ligadas à admissão (seleção, contratação e integração) até a rescisão, incluindo administração de férias e remuneração; ações ligadas à saúde e segurança do trabalho; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; e comunicação organizacional (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014). Como uma ferramenta de gestão estratégica de pessoas, a gestão por competências integra algumas dessas ações, orientando os esforços para a consecução de objetivos, especialmente quando se trata de planejar, captar, desenvolver e avaliar competências, seja em nível individual, grupal ou organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005; PIRES *et al.*, 2005).

Portanto, no setor público a gestão por competências contribui para a articulação das práticas de gestão de pessoas nas seguintes fases:

Planejamento de recursos humanos: é a primeira etapa de uma política de provisão de servidores(as) públicos. Nesta fase, é realizado o mapeamento de competências. Além de dimensionar as necessidades de pessoal, o planejamento de recursos humanos subsidia as decisões envolvendo os demais processos, sendo considerado imprescindível quando se pretende selecionar, alocar e desenvolver candidatos com competências alinhadas às competências organizacionais (PINTO; BRANCO, 2021).

Ingresso: a principal forma de ingresso no serviço público é o concurso, cuja ênfase está na avaliação dos conhecimentos dos candidatos. Porém, para a constituição de um quadro de servidores(as) adequado o ideal é que também sejam avaliadas as habilidades e atitudes compatíveis com suas atribuições (PIRES et al., 2005). Nesse sentido, recomenda-se o estabelecimento de diretrizes de provisão que possibilitem o alinhamento das competências com as atividades profissionais, para que a alocação dos(as) servidores(as) seja feita por competências (BERGUE, 2020; SILVA; COSTA, 2021). Isso pode ser feito por meio da inclusão de etapas adicionais, tais como a análise de currículo, entrevistas, programas de tutoria e de mentoria, além de ações de sensibilização de gestores (COSTA; MELO, 2021; SILVA; COSTA, 2021). Além disso, o período de estágio probatório deve incorporar iniciativas de monitoramento e, principalmente, de acompanhamento e incentivo ao desempenho, que oportunizem o desenvolvimento de competências que a instituição requer (COSTA; MELO, 2021).

Gestão de desempenho: o principal objetivo da gestão de desempenho é a promoção do aperfeiçoamento dos processos de trabalho e o estímulo ao desenvolvimento de pessoas (BERGUE, 2019). Trata-se de um processo abrangente que inclui planejamento e acompanhamento de desempenho, e que está integrado a um processo amplo de gestão organizacional, pois vincula-se às metas e aos objetivos estratégicos (PIRES et al., 2005; BERGUE, 2019; SILVA; HONÓRIO, 2021). Dessa forma, a gestão de desempenho é considerada um instrumento gerencial que promove a melhoria da performance tanto de indivíduos quanto das equipes e de toda a organização, integrando esses diferentes níveis (PIRES et al., 2005).

Considerando-se que o foco deste estudo está na capacitação e no desenvolvimento de competências no âmbito do setor público, esta seção tratou das práticas de planejamento de recursos humanos, ingresso e gestão de desempenho, numa abordagem que demonstra como essas práticas se articulam às práticas de

desenvolvimento de competências, no contexto da gestão pública. A fim de tratar de forma mais abrangente os aspectos relacionados às práticas de capacitação e desenvolvimento de competências, este assunto será abordado na próxima seção.

2.1.3.1 Capacitação e desenvolvimento de competências

O desenvolvimento de competências ocorre por meio de processos de aprendizagem que têm o objetivo de suprir as lacunas entre as competências apresentadas pelos(as) servidores(as) e as requeridas em seu ambiente de trabalho (PIRES *et al.*, 2005; BRANDÃO; BAHRY, 2005; SILVA; BISPO; AYRES, 2019; SILVA; COSTA, 2021; CAVALCANTE; AYRES, 2021). Esse processo de aprendizagem é permanente, deliberado e subsidiado por ações de aperfeiçoamento e de capacitação (SILVA; COSTA, 2021).

A capacitação está associada aos conceitos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), que são ações que têm como foco a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (ANTONELLO; PANTOJA; 2010; CAVALCANTE; AYRES, 2021). Cavalcante e Ayres (2021) apresentam uma distinção semântica do termo TD&E:

O conceito de Treinamento (T) parte do conhecimento que representa o empenho das organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus membros, referindo-se à melhoria de desempenho. O Desenvolvimento (D), sempre entendido como mais abrangente, não está atrelado apenas à ideia de desempenho, inclui as ações organizacionais que incitem o livre crescimento pessoal de seus membros. Já a Educação (E) aborda o esforço de formação individual, não sendo visto como de responsabilidade das organizações. (CAVALCANTE; AYRES, 2021, p. 279).

As iniciativas organizacionais de treinamento e desenvolvimento, além de promoverem o desenvolvimento de competências, têm o objetivo de preencher lacunas de desempenho e de preparar os(as) servidores(as) para novas funções, por meio da instrução (CAVALCANTE; AYRES, 2021). Essas iniciativas são orientadas pela abordagem sistêmica de forma que, no campo de TD&E, a avaliação de necessidades, o planejamento, a execução e a avaliação são elementos que formam um sistema e que mantêm uma relação de interdependência entre si e com os ambientes intra e extraorganizacionais (ANTONELLO; PANTOJA; 2010). As necessidades instrucionais são definidas pelas lacunas de desempenho ou desvios de desempenho, e pela insuficiência de conhecimentos, habilidade e atitudes.

Portanto, para Cavalcante e Ayres (2021), o maior desafio da capacitação é o alinhamento entre as competências individuais e as institucionais.

Para subsidiar as ações organizacionais de capacitação e aperfeiçoamento, Silva e Costa (2021) sugerem as seguintes diretrizes:

a) desenvolvimento dos servidores em consonância com um sistema de gestão de pessoas por competências; b) incentivo e apoio nas iniciativas de capacitação do servidor voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; c) definição de mecanismos e requisitos de acesso a eventos de capacitação internos e externos ao local de trabalho; d) desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais de forma articulada com a função social da instituição; e) promoção de programas de capacitação com foco nas competências técnicas e comportamentais dos ambientes organizacionais como requisito para a promoção funcional; f) estímulo à educação continuada e potencialização do componente da qualificação como elementos motivacionais para a progressão na carreira e para o desenvolvimento pessoal e institucional; g) integração das políticas e processos de capacitação e desempenho em prol do desenvolvimento institucional; h) mensuração dos resultados das ações de capacitação e fortalecimento do sistema de gestão de pessoas da instituição. (SILVA; COSTA, 2021, p. 120-121).

As iniciativas de aperfeiçoamento e capacitação envolvem ações de aprendizagem formal para, além de aprimorar o desempenho de servidores(as), contribuir para que os objetivos institucionais sejam alcançados (SILVA; COSTA, 2021). Porém, o desenvolvimento de competências não está vinculado somente a ações formais de capacitação, como cursos e treinamentos, pois a vivência de situações profissionais também é requisito para o desenvolvimento de uma competência (ANTONELLO; PANTOJA; 2010; SILVA; HONÓRIO, 2021). Devem ser consideradas também as iniciativas de tutoria, reuniões de trabalho, elaboração de projetos, dentre outras ações consideradas não formais que integram as trilhas de aprendizagem (SILVA; HONÓRIO, 2021).

Dessa interação de uma pessoa ou grupo com a situação de trabalho, decorre a aprendizagem na ação, ou experiencial, em que o processo de aprendizagem proporciona a criação de conhecimento por meio da transformação da experiência. De acordo com Antonello e Pantoja (2010), o aprendizado é facilitado quando há a possibilidade de praticar, de aprender pela experiência e pela ação. No entanto, para que isso aconteça, deve haver a intenção de aprender e, além disso, a interação com as situações de trabalho deve fazer sentido (ANTONELLO; PANTOJA, 2010).

Assim, um dos principais componentes da aprendizagem experiencial é a possibilidade de agir dando sentido à situação, o que “reforça o contato direto, a relação sujeito-objeto e favorece o ambiente de reflexividade e de releitura da

experiência” (ANTONELLO; PANTOJA, 2010, p. 54). Dessa forma, o desenvolvimento de competências é considerado um processo em que o(a) profissional deve ter a oportunidade de integrar, combinar e mobilizar conhecimentos, habilidades, comportamentos e recursos no contexto de atuação profissional (SILVA; HONÓRIO, 2021).

Já as trilhas de aprendizagem são flexíveis para que os(as) servidores(as) possam construir caminhos alternativos que possibilitem o seu desenvolvimento pessoal e profissional, de forma que atendam tanto às necessidades e as aspirações individuais quanto às expectativas da organização (CAVALCANTE; AYRES, 2021). Nas trilhas de aprendizagem, são consideradas as possibilidades de aprendizagem existentes dentro e fora da organização, e há a possibilidade de que as iniciativas de aprendizagem incluam tanto ações de interesse da organização quanto de interesse dos indivíduos (ANTONELLO; PANTOJA, 2010).

os programas de capacitação devem disponibilizar ações que atendam às necessidades identificadas a partir de um diagnóstico ou deliberadas pela organização, de forma indutora, para o desenvolvimento do servidor. Isso com o objetivo de criar um processo compartilhado de troca de informações, o que pode auxiliar o servidor a planejar a sua trajetória de aprendizagem, indicando quais ações, opções de aprendizagem e em que momento elas poderão ser cursadas. (CAVALCANTE; AYRES, 2021, p. 294).

Nesse sentido, as trilhas de aprendizagem devem ser proporcionadas por programas de capacitação e devem, sobretudo, considerar o contexto de prática profissional (CAVALCANTE; AYRES, 2021). Incluem, portanto, iniciativas formais e informais de aprendizagem (ANTONELLO; PANTOJA, 2010; SILVA; COSTA, 2021).

Assim, o contexto profissional deve ser aproveitado para o processo deliberado de aprendizagem, de forma que as competências dos(as) servidores(as) sejam cultivadas por meio de experiências práticas (CAVALCANTE; AYRES, 2021). As organizações, por sua vez, devem oferecer esse suporte à transferência de treinamento, pois são corresponsáveis pelas competências desenvolvidas (CAMÕES, 2010).

Portanto, o desenvolvimento de competências individuais é considerado uma via para o desenvolvimento de competências organizacionais, uma vez que as competências só existem no contexto da organização (SILVA; BISPO; AYRES, 2019). Nessa dinâmica, “a competência adiciona valor às atividades da organização e valor social ao indivíduo: à organização, em termos de desempenho, e ao indivíduo na

forma de autorrealização, sentimento ou experiência pessoal de ser competente” (ANTONELLO; PANTOJA, 2010, p. 82).

Essa premissa de que nas organizações públicas as competências institucionais são desenvolvidas a partir do desenvolvimento de competências individuais integra o conceito de capacitação proposto no Decreto nº 5707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (SILVA; BISPO; AYRES, 2019; OLIVEIRA, 2021; AYRES, 2021). O artigo 2º do referido Decreto define a capacitação como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006).

A PNDP de 2019, que tem por objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração” (BRASIL, 2019) reitera esse aspecto, tendo como foco o desenvolvimento do servidor, regulamentando ações de capacitação, afastamentos e licenças (SILVA; COSTA, 2021).

O próximo capítulo amplia a discussão sobre essas duas edições da PNP, além de abordar o contexto em que a primeira edição foi lançada e as políticas que antecederam o Decreto nº 5707/2006.

2.2 Políticas nacionais de capacitação e desenvolvimento por competências

A experiência oficial de adoção do modelo de gestão por competências na administração pública brasileira teve início no período da implantação da Administração Pública Gerencial, durante a gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC). Nessa época, de acordo com Camões e Meneses (2016) um diagnóstico apontou problemas na capacitação de servidores(as) do Governo Federal e levou ao lançamento de uma política nacional de capacitação, formalizada pelo Decreto nº 2.974/1998, que buscava aumentar a eficiência dos serviços públicos e tinha como premissas:

o treinamento contínuo e permanente de servidores, o servidor como agente de sua capacitação e a adoção de ações internas e formas não convencionais de capacitação, de forma a possibilitar o acesso de um maior número de pessoas às oportunidades de treinamento. (CAMÕES; MENESES, 2016, p. 42).

Porém, mais tarde essa Política foi considerada engessada e apresentou dificuldades de implantação. Como alternativa, foi aventada a possibilidade da adoção de um modelo de desenvolvimento de pessoas por competências e era estudada a criação de um sistema para direcionar os investimentos em treinamento, baseado no modelo de competências. Em seguida, no contexto da transição do governo FHC para a gestão do presidente Luís Inácio Lula da Silva, teve início a formulação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (CAMÕES; MENESES, 2016).

Diretamente envolvida com a elaboração da PNDP, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) passou a promover o debate sobre o tema. De novembro de 2004 a março de 2005, a Enap realizou uma mesa-redonda de pesquisa-ação para debater os desafios da gestão de pessoas na administração pública e a possibilidade da adoção da gestão por competências (PIRES *et al.*, 2005). Nessa época, a Enap estava direcionada a “desenvolver competências de servidores(as) públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas” (CAMÕES; MENESES, 2016, p. 44).

A publicação do Decreto Nº 5707/2006, que instituiu a PNDP, foi o primeiro ato oficial de implantação da gestão de pessoas por competências na administração pública brasileira. Essa política deveria ser implementada tanto na administração pública federal direta quanto na autárquica e na fundacional (BRASIL, 2006). De acordo com Carmo *et al.* (2018), o foco do Decreto estava na capacitação de servidores(as) públicos e na adequação das competências individuais de acordo com os objetivos institucionais, com vistas ao desenvolvimento permanente dos(as) servidores(as) e à promoção da “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão” (BRASIL, 2006).

A partir da instituição da PNDP, a administração pública se deparou com o desafio de reestruturar a área de Recursos Humanos e de atualizar suas práticas de gestão de pessoas, antes focadas em cargos e não em indivíduos, o que exige mudança cultural e comprometimento traduzido em ações de gestão (CARMO *et al.*, 2018).

Em 2010, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou um relatório em que apresenta uma análise da estratégia do governo federal brasileiro para fortalecer sua capacitação. No documento, a Organização cita a experiência de países membros do grupo com a gestão por competências e os fatores que impulsionam o uso do modelo no serviço público. À luz dessas práticas, a

OCDE recomenda maiores esforços “na gestão de capacidades e competências e na reforma dos sistemas de carreira” (OCDE, 2010, p. 196), que devem andar juntos para um reforço mútuo.

O Decreto Nº 5707/2006 foi revogado e substituído pelo Decreto nº 9.991/2019. De acordo com Oliveira (2021), o atual Decreto apresenta procedimentos, sinalizando “como fazer”, diferindo do anterior que determinava “o que fazer”, no contexto da então incipiente Administração Pública Gerencial. Essa nova orientação foi ratificada na Instrução Normativa nº 201 que, associada ao Decreto nº 9.991/2019, especifica os critérios e procedimentos para a implementação da atual proposta de PNDP (OLIVEIRA, 2021).

Para Pinto e Branco (2021), o Decreto nº 9.991/2019 reduz o impacto da PNDP na organização de um sistema estruturante de gestão de pessoas orientado por competências, uma vez que o Decreto de 2006 citava o sistema de gestão por competências como um de seus instrumentos, enquanto o Decreto de 2019 exclui essa diretriz. Em um sistema, o desenvolvimento de competências tem relação com as demais práticas de gestão de pessoas. Nesse sentido, Silva e Costa (2021) enfatizam a importância de uma política de gestão de pessoas que articule os processos necessários ao planejamento, provisão, capacitação, avaliação e remuneração dos(as) servidores(as). Essa política deve estar vinculada ao planejamento estratégico da instituição, para que o desenvolvimento de competências individuais e coletivas esteja relacionado às necessidades de desenvolvimento de competências institucionais.

Silva (2021) corrobora com essa visão, ao considerar que a Política instituída em 2019 se restringe ao mapeamento e ao plano de desenvolvimento por competências, deixando de abordar a necessidade do desenvolvimento de sistemas de gestão por competências, uma das diretrizes do documento de 2006. Todavia, o Decreto de 2019, conhecido como a “nova” PNDP, enfatiza as ações de capacitação e regulamenta os afastamentos e licenças (PINTO; BRANCO, 2021).

Lira e Cavalcante (2021) avaliam que a edição mais recente da PNDP inova ao preconizar que a elaboração dos Planos de Desenvolvimento de servidores(as) públicos seja precedida por um diagnóstico de competências. Para Ayres (2021), mesmo com a edição da PNDP, em 2019, permaneceu uma lacuna sobre como os preceitos da Política podem ser incorporados ao cotidiano das instituições públicas.

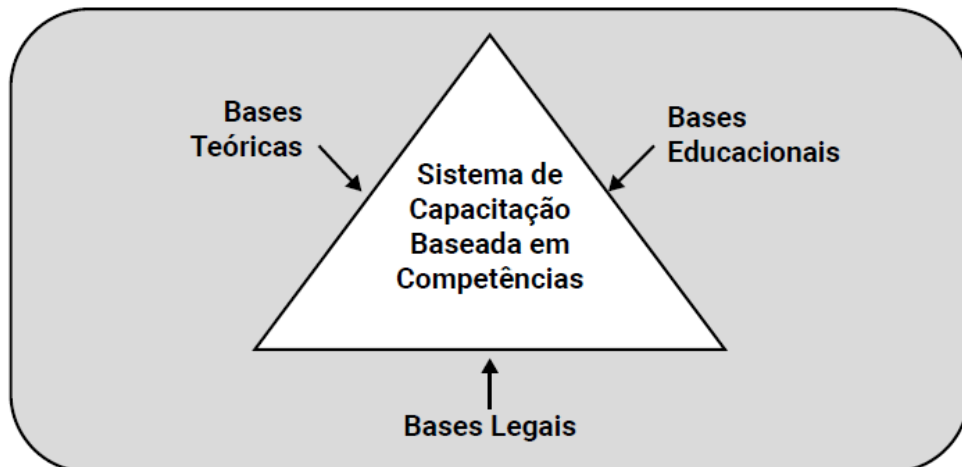
Com a intenção de facilitar essa incorporação, a autora apresenta um Sistema de Capacitação Baseada em Competências (SCBC), que será detalhado a seguir.

2.3 Sistema de Capacitação Baseado em Competências

O Sistema de Capacitação Baseada em Competências (SCBC) proposto por Ayres (2012) é fundamentado na teoria sistêmica das organizações. Assim, a elaboração do SCBC parte de três pressupostos dessa teoria: arranjo de partes coordenadas e interdependentes com vistas ao alcance de um objetivo global; interação e influência mútua entre o ambiente interno e externo; base em teorias, abordagens e conceitos fundamentais que formam o tripé que delimita e sustenta todo o sistema (AYRES, 2012).

O SCBC é alicerçado em três bases específicas, conforme a Figura 1:

Figura 1 - Bases do SCBC



Fonte: Ayres (2021, p. 203).

De acordo com Ayres (2021), as bases teóricas do SCBC estão apoiadas na aprendizagem experiencial e na competência em ação, que considera como princípios a mobilização integrada de diversas capacidades e o direcionamento para a solução de problemas e produção de inovações no contexto de trabalho. Já as bases educacionais se apoiam na Educação Baseada em Competências (CBT), um programa de treinamento que tem o objetivo de reduzir as lacunas entre o sistema de educação e o mercado de trabalho, e que pressupõe a introdução de um processo de aprendizagem ativo, participativo e com foco em desenvolvimento de competências específicas. Por fim, as bases legais do SCBC são o conjunto de instrumentos legais

que regem as instituições, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de servidores(as) (AYRES, 2021).

O SCBC considera as ações de capacitação como intervenções planejadas de acordo com parâmetros de entrada, processamento e saída, e é desenvolvido por meio de quatro etapas, num processo “segmentado e sequencial, mas não estático” (AYRES, 2021, p. 208). Essas etapas são o mapeamento de competências, o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das ações de capacitação.

O mapeamento de competências é a base para a implantação da gestão por competências e deve partir dos objetivos estratégicos a fim de identificar, captar e desenvolver as competências necessárias ao alcance desses objetivos (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Assim, a definição da estratégia organizacional antecede o mapeamento, que também pode ser considerado um levantamento de necessidades de desenvolvimento (BRANDÃO; BAHRY, 2005; AYRES, 2021).

Não há um método específico para a realização desse levantamento (BRANDÃO; BAHRY, 2005; AYRES, 2021; LIRA; CAVALCANTE, 2021). A identificação das competências organizacionais e profissionais pode ser realizada por meio de pesquisa documental que permita a identificação da missão, visão e objetivos, complementada por coleta de dados com pessoas-chave da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005). No contexto das instituições públicas, o mapeamento pode partir dos planos de desenvolvimento institucional (SILVA; COSTA, 2021). Técnicas como observação, grupos focais e questionários estruturados também podem apoiar o processo de mapeamento (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Para Ayres (2021, p. 209), “o mais importante é o desenvolvimento de uma visão integradora e sistêmica, que possibilite a contemplação, de forma acurada, dos três níveis de análise necessários à realização do mapeamento”. Esses três níveis de análise são o organizacional, o funcional e o individual.

Na *análise organizacional*, são identificadas as competências organizacionais e essenciais. Isso inclui o estudo sobre os pontos fortes e as dificuldades da organização, o que exige um olhar sobre a interação com o ambiente externo, recursos humanos disponíveis, clima e operacionalização de seus objetivos (MORAES, 2002).

A *análise funcional* ou de tarefa considera a forma como as atividades que compõem a tarefa devem ser realizadas. Portanto, não analisa o indivíduo que desempenha as tarefas, mas determina os requisitos necessários (MORAES,

2002). Com isso, demonstra as lacunas de competências. Essa análise deve incluir todos os setores que compõem a organização e deve envolver as pessoas responsáveis pela administração de cargos e salários e pela área de treinamento e desenvolvimento (MORAES, 2002; AYRES, 2021).

Já a *análise individual* possibilita o conhecimento sobre as pessoas que compõem a organização, considerando as competências individuais existentes e as que precisam ser desenvolvidas (MORAES, 2002; AYRES, 2021).

Concluídas as três análises, é possível elaborar um diagnóstico que revela as lacunas de competências que precisam ser desenvolvidas de acordo com a estratégia organizacional. Assim, a partir do mapeamento ocorre o planejamento das ações de capacitação baseadas em competências, etapa que se desenvolve em cinco passos: definição do tema; elaboração do desenho instrucional; definição de metodologia; identificação dos recursos a serem mobilizados; e aprovação do planejamento (AYRES, 2021).

Segundo Ayres (2021), a principal diretriz para a definição do tema da capacitação é o diagnóstico gerado pelo mapeamento. Na elaboração do desenho instrucional, são especificados os conteúdos programáticos da ação. Em seguida, é definida a metodologia mais adequada para o atendimento das necessidades de desenvolvimento e, a partir dessa definição, são organizados os recursos humanos e materiais necessários. Nessa etapa, servidores(as) lotados(as) na instituição que tenham conhecimentos aprofundados sobre o tema da capacitação podem ser recrutados como facilitadores. Por fim, esse planejamento deve ser apresentado à instância detentora de poder decisório para aprovação.

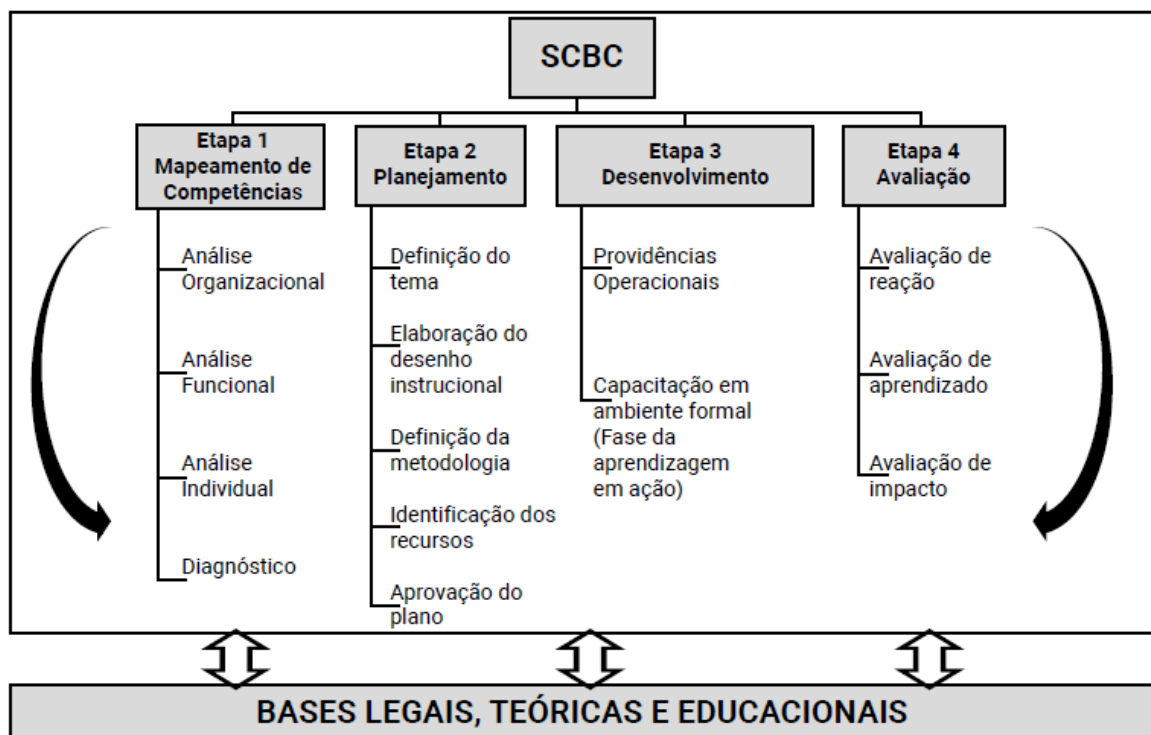
Após a aprovação e autorização para a realização do plano, deve ser realizada a divulgação para o levantamento de demanda de pessoas interessadas ou convocadas para a ação de capacitação, e definidos o local e a época mais adequados para a realização da capacitação, dentre outros processos operacionais que constituem a primeira etapa do desenvolvimento da capacitação baseada em competências (MARTINS, 2012; CARDOSO, 2017; AYRES, 2021). A segunda etapa corresponde à concretização da ação que tem o objetivo de facilitar o processo de aprendizagem, considerando-se tanto o compromisso com o desenvolvimento de competências necessárias quanto o atendimento de expectativas individuais e organizacionais (AYRES, 2021). Ao mencionar esse ponto, Ayres (2021) chama a

atenção para a importância da qualificação docente na lógica das bases teóricas e educacionais do SCBC.

Os resultados da ação são mensurados por meio da avaliação da capacitação, que deve vincular a aprendizagem ao desempenho no trabalho (AYRES, 2021). Essa avaliação ocorre por meio de três processos: avaliação de reação, avaliação de aprendizado e avaliação de impacto. A avaliação de reação mensura a satisfação dos participantes dos eventos de capacitação com relação à motivação, ao interesse, ao nível de conhecimento preexistente, ao contexto sociocultural e às expectativas dos participantes (CARDOSO, 2017; AYRES, 2021). O segundo processo busca avaliar se houve alteração na forma de percepção da realidade, na aquisição de conhecimentos e no desenvolvimento de habilidades. Já a avaliação de impacto é geralmente realizada no ambiente de trabalho, com o objetivo de dimensionar se os objetivos da ação foram atingidos (AYRES, 2021).

As quatro etapas e seus respectivos processos estão sintetizados na Figura 2.

Figura 2 - Design do SBPC



Fonte: Ayres (2021, p. 215).

O SCBC é uma estrutura de referência e foi idealizado por Ayres (2012) a fim de subsidiar o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE) diante do desafio da incorporação dos pressupostos

da PNDP (AYRES, 2021). A partir do lançamento da PNDP, em 2006, além do IF Sertão-PE, outras IES públicas buscaram implantar a gestão por competências. No capítulo a seguir, são apresentados estudos sobre IES que implantaram ou estão em fase de implantação de práticas de gestão por competências, a fim de discutir os desafios e perspectivas identificados por essas instituições nesse processo.

2.4 Gestão por competências no contexto das IES públicas

Após a publicação do Decreto Nº 5707/2006, as IES públicas federais buscaram adotar o modelo de competências e a sua experiência tem sido objeto de estudos. Este capítulo aborda, além das pesquisas acerca da experiência das IES federais, casos de IES estaduais que vêm empreendendo iniciativas de desenvolvimento de servidores(as) por competências, a fim de apresentar o cenário de adoção do modelo nesse contexto.

2.4.1 Gestão por competências em IES federais

No campo das IES, Landfeldt e Odelius (2017) realizaram uma pesquisa entre as universidades federais que adotaram a gestão por competências. Dentre as IES identificadas e que responderam à pesquisa, verificou-se que estão em diferentes estágios de implantação da gestão por competências e que o foco mais comum está na capacitação e na avaliação de desempenho. Como benefícios identificados a partir da implantação da gestão por competências, o estudo aponta a melhora da integração na gestão de pessoas; da gestão e de processos organizacionais; dos processos de avaliação; da motivação de servidores(as); além do conhecimento da expectativa e das dificuldades dos(as) servidores(as) (LANDFELDT; ODELIUS, 2017).

Estima (2019) apresenta uma revisão sistemática da literatura, realizada em 2018, que apresenta as produções científicas sobre gestão por competências no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A pesquisa identificou 11 estudos e demonstrou que a maior produção sobre o tema se deu a partir de 2012, seis anos após a publicação da PNDP.

De acordo com Estima (2019), nove desses estudos seguem a abordagem estratégica do conceito de competências, alinhando o desenvolvimento individual de competências com as necessidades da organização. A autora também observa que,

na construção de modelos de gestão de pessoas, além de direcionamentos para áreas específicas também foram construídos modelos para a gestão de pessoas como um todo e seus subsistemas. No entanto, dentre os modelos de gestão de pessoas contemplados pela pesquisa, a construção de um vinculado à capacitação e desenvolvimento profissional é o que se repete. Estima (2019) atribui o fato à prioridade dada pela PNDP à capacitação e ao desenvolvimento permanente do servidor com o objetivo de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A partir da revisão sistemática da literatura, Estima (2019) também traça um mapa com a concentração dos estudos sobre práticas de gestão de pessoas orientadas por competências realizados no contexto de universidades brasileiras. Na Região Sul do país, os três estudos identificados pela pesquisa envolvem a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Porém, de acordo com revisão realizada por Costa (2020), a UFSC não tem a gestão por competências implantada.

Estima (2019) propôs um projeto-piloto no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) com o objetivo de identificar as competências relativas à função de administrador para seu desenvolvimento profissional posterior, no contexto da Universidade. A pesquisadora partiu da hipótese de que ocorreria uma dificuldade na implantação de metodologias de gestão de pessoas baseadas em competências em razão da centralização da noção de cargo para os processos de Recursos Humanos. A partir do estudo, verificou que foi possível conciliar a rigidez normativa com a plasticidade da noção de competência, nos processos de identificação e desenvolvimento de competências. Estima (2019) também concluiu que, apesar da influência da centralidade da noção de cargo na gestão de pessoas, as decisões colegiadas, próprias da estrutura organizacional das IFES, propicia um ambiente favorável à construção coletiva de políticas e práticas. Em razão disso, de acordo com Estima (2019, p. 111) “o caráter coletivo da construção desta prática significou um processo de sensibilização por acordo, e não uma adesão por imposição”.

Outro aspecto apontado pela pesquisa de Estima (2019) é o fato de que, na FURG, a maioria dos cargos de gestão são ocupados por docentes. Nesse caso, impõe-se a necessidade de explicitar as atribuições de gestores e dos demais profissionais que atuam na administração, como forma de evitar conflitos, considerando-se que as responsabilidades de ambos os grupos estão relacionadas (ESTIMA, 2019).

A experiência das universidades do Rio Grande do Sul com a gestão por competências também pode ser observada a partir de Silva (2020), que investigou o processo de implantação do modelo de gestão por competências na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); e de Costa (2020) que propõe uma reflexão sobre o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPeI). Já a FURG, campo do estudo realizado por Estima (2019), também é objeto da pesquisa realizada por Costa (2021), que investigou o processo de remoção de servidores técnico-administrativos.

De acordo com Silva (2020), a UFRGS começou a elaborar a proposta de gestão de pessoas por competências em 2014, mas somente em 2016 teve a iniciativa legitimada por meio da inclusão no planejamento estratégico da instituição. Na UFRGS, a implantação do modelo repercutiu especialmente nas práticas de seleção, de capacitação, de desenvolvimento de gestores e na formação de um banco de talentos (SILVA, 2020). Dentre os obstáculos, segundo Silva (2020), destacam-se a cultura organizacional e a falta de sistemas de informação para dar suporte à implantação e à disseminação do modelo entre servidores(as) em geral. O autor também observa que a mudança na PNDP ocasionada pelo Decreto de 2019 não impactou significativamente a continuidade do projeto.

Costa (2020) também partiu de uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de traçar um panorama das publicações sobre gestão por competências no contexto das IFES, que resultou em nove estudos tendo seis universidades como objeto. Destas, há indicação de quem em apenas três a gestão por competências já havia sido implantada: na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), na Universidade Federal do Tocantins (UFT) e na Universidade Federal do Pará (UFPA). De acordo com Costa (2020), a pesquisa demonstra a convergência no entendimento dos autores de que a gestão por competências pode ser uma ferramenta para ampliar o desenvolvimento de servidores(as) e, conseqüentemente, o desempenho das organizações públicas. Porém, para que isso ocorra, o modelo deve sofrer as adaptações necessárias (COSTA, 2020).

Costa (2020) corrobora com a conclusão de Estima (2019) de que a maior parte dos artigos obtidos a partir de revisão sistemática da literatura aborda a capacitação e o desenvolvimento, sendo que apenas um dos estudos identificados por Costa (2020) aborda todos os sistemas de gestão por competências. Com relação à

experiência da UFPel, Costa (2020) cita estudos anteriores que indicam que a Universidade se deparou com fatores limitantes para a gestão por competências (GPC): a cultura de resistência à mudanças; a falta de pessoal destinado à implantação da GPC; e as trocas de gestão a cada quatro anos, que geram descontinuidade nas ações relacionadas à GPC.

De acordo com Costa (2020), apesar das discussões anteriores sobre a implantação da GPC na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), até 2019 essa implantação não havia sido efetivada. A pesquisa realizada por Costa (2020) concluiu que algumas das limitações em relação à implantação da GPC relatadas nos estudos anteriores se mantêm na UFPel, porém, há possibilidade de que a identificação das necessidades de capacitação seja articulada às estratégias da Universidade e aos contextos de trabalho. Para isso, segundo Costa (2020), é necessário o envolvimento dos gestores da UFPel.

A investigação sobre o processo de remoção de servidores(as) técnico-administrativos da FURG realizada por Costa (2021) foi precedida de uma análise de informações sobre os processos de remoção praticados em 57 IFES, listadas a partir de pesquisa no Cadastro E-MEC. Dessas, Costa (2021) identificou que 14 instituições utilizam o modelo de competências na condução dos processos de remoção. De acordo com a pesquisadora, a FURG se mostrou disposta a aprimorar a movimentação interna, demonstrando, com isso, um empenho em implantar o modelo de GPC em seus processos.

Por meio desses estudos, foi possível conhecer aspectos relacionados à adoção da gestão por competências em IES federais. Para entender como está o cenário da gestão por competências no âmbito das IES estaduais, realizou-se uma busca nos sites das 46 universidades públicas estaduais brasileiras listadas pelo Cadastro E-MEC, excluindo-se a Uergs, além de uma revisão da literatura sobre o tema. Os resultados dessa pesquisa são apresentados na seção a seguir.

2.4.2 Gestão por competências em IES estaduais

Por meio da pesquisa nos sites das universidades estaduais brasileiras, realizada em setembro de 2022, verificou-se que 17 dessas universidades possuem uma pró-reitoria de recursos humanos, de gestão de pessoas, de desenvolvimento ou

ainda de gestão de pessoas e desenvolvimento. São elas a Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas (Uncisal), a Universidade Estadual de Roraima (UERR), a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), a Universidade Estadual de Londrina (UEL), a Universidade Estadual de Maringá (UEM), a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), a Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro), a Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), a Universidade de Pernambuco (UPE), a Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL), a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), a Universidade Estadual do Paraná (Unespar) e a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

Quadro 3 - Gestão de pessoas no organograma das universidades estaduais brasileiras.

	UNIVERSIDADE
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	UNCISAL, UERR, UERN, UEPB.
Pró-Reitoria de Recursos Humanos	UEL, UEM, UEPG, UNICENTRO, UENP, UNIOESTE.
Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas	UPE
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano	UNEAL
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento	UNEB, UEFS, UEMA, UNESPAR, UEMS

Fonte: elaborado pela autora.

Dentre essas, verificou-se que o site da UNEAL informa que a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano (PRODHU) tem como objetivo a promoção e o gerenciamento do desenvolvimento de competências, de habilidades e de interação das pessoas. A PRODHU da UNEAL conta com chefia de desenvolvimento de pessoas e chefia de movimentação funcional, mas não foram encontrados, no site, mais informações sobre a adoção da gestão por competências nas práticas de gestão de pessoas da Universidade.

Já a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) da UNEB conta com uma Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, apresentada como o setor responsável pela promoção do aprimoramento profissional e pelo desenvolvimento pessoal de servidores(as) da Universidade, a fim de desenvolver as competências necessárias ao desempenho do servidor. Isso é feito

com o apoio de Trilhas de Aprendizagem que, de acordo com as informações da página da PGDP, oferecem suporte ao desenvolvimento de competências. Nessa página, também é possível encontrar uma relação de competências relacionadas à Formação Geral, à Formação para Atuação Estratégica, e à Formação Técnica. Além disso, dispõe de uma programação de cursos que integram as trilhas de aprendizagem. A Pró-Reitoria também conta com uma Instrutoria Interna, instituída por Lei Estadual em 2007, que propicia ações de aprendizagem ofertadas por processos de desenvolvimento de competências. Os instrutores internos devem ser servidores(as) da UNEB, participar de processo seletivo e participar de curso de formação de instrutores ofertado pela Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SAEB). Esses(as) instrutores(as) ministram cursos registrados no Plano Anual de Capacitação (PAC) elaborado mediante consulta ao corpo funcional da UNEB. Assim, as competências sugeridas compõem Eixos Formativos descritos nas Trilhas de Aprendizagem.

A UEFS conta com uma Unidade de Capacitação, responsável por planejar, organizar e implementar as ações de capacitação e qualificação dos(as) servidores(as) da Universidade. O site também disponibiliza os planos anuais de capacitação de 2017 a 2022. No PAC 2022, a UEFS se refere à capacitação e ao desenvolvimento de competências como um fator essencial para a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações institucionais.

A UEMA conta com uma Coordenação de Desenvolvimento e Capacitação que tem dentre suas atribuições o acompanhamento de carreiras e a promoção de qualificação, capacitação, desenvolvimento de competências e valorização das pessoas que trabalham na Universidade. Integram essa coordenação uma Divisão de Formação Profissional e Avaliação de Desempenho e um Programa de Formação de Gestores, cujo objetivo é aprimorar e desenvolver as competências das pessoas que atuam em cargos ou funções de gestão.

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) conta com uma área de Capacitação de Agentes Universitários que oferece capacitação continuada, aliada ao PDI. De acordo com o site da instituição, na proposta de eventos de capacitação para o biênio 2018-2019 foram elaboradas trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de competências técnicas aliadas às competências organizacionais, além de cursos e palestras

específicas de acordo com determinadas demandas. O trabalho é desenvolvido no âmbito da Diretoria de Desenvolvimento Humano da PRORH.

Dentre as demais universidades estaduais que contam com uma pró-reitoria específica para tratar da gestão de pessoas, verificou-se que algumas delas contam com setores ou divisões responsáveis pelo desenvolvimento, acompanhamento, ou ainda treinamento, capacitação e avaliação de servidores(as). Porém, não há informações, em seus sites, sobre a adoção do modelo de competências em suas práticas de gestão de pessoas.

Por outro lado, há universidades estaduais em que, por meio de pesquisa em seus respectivos sites, foram observados indícios da adoção do modelo de competências em algumas de suas práticas. É o caso da Universidade de São Paulo (USP), da Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado (Unemat), da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), da Universidade Estadual de Goiás (UEG), da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp).

Quadro 4 - Adoção do modelo de competências em práticas de gestão de pessoas.

UNIVERSIDADE	PRÁTICA	OBSERVAÇÕES
USP	Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas	Conta com uma Escola Corporativa criada com o objetivo de capacitar servidores e desenvolver suas competências; e de ofertar capacitação a docentes em cargos de gestão e a servidores técnicos e administrativos.
UNEMAT	Portal de Qualificação	Disponibiliza um formulário para levantamento de necessidades de capacitação; um catálogo de cursos e eventos acadêmicos, capacitações no estado e no Brasil, e de cursos de pós-graduação ofertados pela Universidade e em convênio com outras instituições; editais de apoio financeiro; relação de técnicos qualificados; e formulário para envio de dissertação ou tese.
UNICAMP	Processo de Escolha de Líderes	Realiza seleção por competências para escolha de servidores adequados para a ocupação de cargos.
UEG	Banco de Talentos	Ferramenta para análise das competências e habilidades dos servidores. O Banco reúne informações pessoais e profissionais que são consideradas na distribuição de cargos e funções.
UNESP	Promoção por Desenvolvimento Profissional	Ocorre por meio de apresentação de certificados dos cursos. São válidos para a promoção por desenvolvimento profissional somente os cursos relacionados à área de atuação do servidor.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a intenção de verificar se há produções científicas que abordem as práticas de gestão de pessoas orientadas por competências nessas IES estaduais, foi realizada, em março de 2023, uma revisão sistemática da literatura. Para isso, foram consideradas as seguintes bases de dados: a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e

Dissertações (BDTD), um repositório de teses e dissertações; a *Scientific Periodicals Library* (SPELL), um repositório de artigos científicos; e na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), uma biblioteca digital de periódicos científicos de diversos países. Para esta pesquisa, foi consultada a coleção de periódicos brasileiros da *SciELO*, disponíveis na “SciELO.ORG”.

Nas três bases, a partir do termo de busca “gestão por competências”, foram filtrados os estudos brasileiros publicadas entre 2006 (ano do Decreto Nº 5707) e 2022. Com isso, foi obtido um total de 418 publicações. Dentre essas, foi realizada a leitura dos títulos e dos resumos, com o objetivo de selecionar as produções que tratassem da gestão por competências no contexto das universidades estaduais.

Quadro 5 - Resultados da revisão da literatura

FONTE	RESULTADOS ENCONTRADOS	AMOSTRA FINAL
BDTD	340	8
SciELO	33	1
Spell	45	0
TOTAL	418	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, a amostra final foi composta por nove estudos, sendo sete dissertações, um artigo e uma tese. O Quadro 6 apresenta uma sistematização dos temas desses estudos.

Quadro 6 - Estudos anteriores

Autores(as)	Título	Objetivo
Oliveira <i>et al.</i> (2006)	Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias	Apresentar um mapeamento de competências para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e necessárias ao staff da Biblioteca Central Prof. Faris Michaelle da Universidade Estadual de Ponta Grossa – Paraná.
Rossi (2012)	Gestão de competências na prestação de serviços de informação em bibliotecas de universidades da região de Florianópolis/SC	Diagnosticar o <i>gap</i> de competências dos bibliotecários para a prestação de serviço de informação nas bibliotecas de universidades da região de Florianópolis.
Moraes (2012)	A gestão por competências nas instituições de educação superior públicas de Santa Catarina	Analisar como ocorre a gestão por competências para o corpo docente nas instituições de educação superior públicas de Santa Catarina.
Oliveira Filho (2013)	Competências essenciais norteadoras para o perfil do gestor estratégico em Instituições de Ensino Superior	Verificar quais as competências necessárias para que um gestor de uma instituição de ensino superior possa administrá-la adequadamente.
Rocha (2015)	Qual é o ganho social na gestão por competências? A percepção	Investiga os fatores que influenciam a percepção de ganho social dos funcionários de

	dos funcionários de uma universidade pública brasileira	uma organização que adotou o modelo de gestão de pessoas por competências.
Silva (2016)	Base de referência para o mapeamento de competências de trabalho em equipe de servidores técnico-administrativos em universidades públicas, no estado de São Paulo	Caracterizar o trabalho em equipe, com base na abordagem das competências, em universidades públicas.
Serafim (2017)	Gestão por competência em bibliotecas universitárias: análise do sistema integrado de bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)	Analisar a atuação dos bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) na perspectiva da Gestão por Competência.
Casimiro (2019)	Gestão por competências nos cursos de Arquivologia no Brasil: abordagem nos princípios da Gestão do Conhecimento	Analisar a prática de Gestão por Competências (GpC) adotada na distribuição dos docentes e disciplinas nos Cursos de Graduação em Arquivologia em nível nacional.
Santos (2021)	Mapeamento de competências: uma proposta de implantação de banco de talentos para a UNEMAT	Mapear as competências dos servidores técnico-administrativos com a proposta de um protótipo de banco de talentos, subsidiando o processo de tomada de decisão institucional referente às capacitações ou redistribuição de servidores e avaliar a possível adoção da gestão por competências em uma Instituição de Ensino Superior - IES pública.

Fonte: elaborado pela autora a partir da revisão da literatura.

O artigo elaborado por Oliveira *et al.* (2006) trata da realização de um mapeamento de competências para a Biblioteca Central da UEPG. Rossi (2012) desenvolveu uma pesquisa com tema semelhante e, dentre as bibliotecas que compuseram o *corpus* da pesquisa, está a da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). A Udesc também está entre as instituições analisadas por Moraes (2012) em razão de ser uma das IES públicas de Santa Catarina. Porém, em seu estudo, Moraes (2012) concluiu que na Udesc haviam atividades que remetiam à gestão por competências, mas não existiam ações com formato expreso nesse sentido (MORAES, 2012).

Já Serafim (2017), que também pesquisa a gestão por competências no contexto de bibliotecas universitárias, indica que na UEPB há um Manual de Cargos, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativos da Universidade. No entanto, a autora propõe um rol de ações para o mapeamento de competências, incluindo a formação de uma equipe responsável pela elaboração e aplicação de um plano de gestão por competências e a atualização das competências que constam no Manual (SERAFIM, 2017).

A pesquisa realizada por Oliveira Filho (2013) busca identificar as competências funcionais para o cargo de gestor de uma IES. Embora conte com uma IES estadual no rol de instituições pesquisadas, a Universidade Estadual do Ceará (UECE), o estudo não aponta indícios da adoção da gestão por competências nessa instituição.

Rocha (2015, p. 21) não identifica a Universidade em que desenvolveu sua pesquisa, mas menciona que se trata de uma “universidade pública brasileira vinculada à esfera do governo estadual”. O autor também relata que em 2011 essa instituição substituiu um modelo de gestão de pessoas baseado na estrutura de cargos pelo modelo orientado por competências (ROCHA, 2015).

Para sua tese, Silva (2016) escolheu como campo de pesquisa a USP, a Unesp e a Unicamp. A autora justifica a escolha em razão de serem essas as maiores universidades públicas do estado de São Paulo. De acordo com Silva (2016, p. 64), “a USP privilegia o modelo de gestão de competências que visa substituir o gerenciamento baseado em cargos por um baseado nos indivíduos. Segundo a autora, a Unesp deu prioridade à Gestão de Desempenho, e à Unicamp, à Avaliação de Desempenho e Carreira. Além disso, Silva (2016) afirma que pretende caracterizar o trabalho em equipe a fim de contribuir para a eficiência da GP nessas Universidades. Com isso, evidencia a existência de práticas de gestão por competências nas três universidades em que realizou sua pesquisa, corroborando com os dados apresentados no Quadro 4.

Dentre as IES abordadas na pesquisa de Casimiro (2019) estão a Universidade Estadual de Londrina (UEL) e a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Contudo, o estudo não evidencia a adoção da gestão por competências nessas universidades.

Santos (2021) realizou sua pesquisa com a intenção de responder “como a gestão por competências e a implantação do banco de talentos poderiam contribuir para a melhoria da gestão da UNEMAT” (SILVA, 2016, p. 52). Por meio do estudo, a autora identificou que a Unemat não havia adotado o modelo de gestão por competências e propõe então a criação de um banco de talentos.

Enfim, com base nos dados provenientes das pesquisas nos sites das universidades estaduais, complementadas pela revisão da literatura, é possível concluir que das 46 universidades estaduais cujos sites foram visitados, dez delas dão indícios da adoção do modelo de competências em práticas de gestão de pessoas. Porém, ainda são escassos os estudos acerca da experiência das IES estaduais com

esse modelo de gestão de pessoas. A fim de contribuir com as discussões sobre o assunto, as seções a seguir tratam dos procedimentos metodológicos e dos resultados da pesquisa realizada na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a exposição do referencial teórico que embasa este estudo, e de uma breve apresentação das discussões e práticas de gestão de pessoas por competências nas IES estaduais, este capítulo apresenta a metodologia adotada para a realização desta pesquisa.

3.1 Classificação e delineamento da pesquisa

As pesquisas devem partir de uma questão relacionada a um problema da vida prática (MINAYO, 2002) e devem ser classificadas com base em algum critério, sendo que o mais usual é o objetivo geral (GIL, 2002). Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo principal de descrever como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos na Uergs.

Em razão desse intuito de descrever a experiência de uma IES estadual com a gestão por competências, esta pesquisa é considerada uma pesquisa descritiva, pois são classificadas assim as investigações realizadas com a intenção de descrever características de uma população ou de um fenômeno (GIL, 2002). Além disso, de acordo com Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Para alcançar seu principal objetivo, este estudo buscou identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs; entender como ocorre o alinhamento das necessidades com as competências mapeadas; e mapear o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento dos(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo, orientado por competências.

Esta pesquisa se apoiou em métodos mistos, em que os dados de uma pesquisa qualitativa e de uma pesquisa quantitativa são combinados e integrados em um estudo (CRESWELL, 2021). O método misto foi adotado com a intenção de identificar convergências e divergências em dados obtidos qualitativamente e quantitativamente (SANTOS et al. 2017), o que foi possível através da triangulação desses dados.

Em razão dos objetivos, a estratégia adotada para esta pesquisa foi o estudo de caso, cujo propósito é “proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2002, p. 55). Neste estudo de caso, a unidade de análise foi a Uergs. Assim, esta pesquisa se configura como estudo de caso único, aquele que “pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante” (YIN, 2001, p. 62). O caso único também se justifica quando “o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica” (YIN, 2001, p. 63). Esta pesquisadora integra o quadro de analistas da Uergs, o que configurou um fator facilitador para o acesso às informações.

A Uergs conta com um quadro de empregos permanentes subdividido em: corpo de docentes (auxiliares, assistentes, adjuntos e titulares); corpo técnico (analistas de nível superior); corpo de apoio administrativo (agentes técnicos, de nível médio técnico; e agentes administrativos, de nível médio). A Lei nº 13.968/2012, de criação da Uergs, prevê um Adicional de Incentivo à Capacitação aos empregados do corpo técnico; aos empregados do corpo de apoio administrativo; e aos integrantes dos empregos de auxiliar de serviços gerais e de motorista, em extinção.

Para a realização desta pesquisa, foi realizado um recorte entre os(as) servidores(as) para os quais foram direcionadas as ações do Plano de Capacitação 2018-2019, elaborado pela Uergs em 2017, de forma que constituíram os sujeitos da pesquisa os empregados do corpo técnico e do corpo de apoio administrativo, excluindo-se os empregados do corpo docente. Em razão desse recorte, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso incorporado, uma vez que de acordo com Yin (2001), em estudos organizacionais, unidades incorporadas podem ser selecionadas por meio de amostragens ou técnicas de grupo. “De qualquer maneira que as unidades sejam selecionadas, o projeto resultante seria denominado projeto de estudo de caso incorporado” (YIN, 2001, p. 64).

Adotada a estratégia de estudo de caso, esta pesquisa ancorou-se no Protocolo para Estudo de Caso proposto por Yin (2001), que deve conter as seguintes seções: visão geral do projeto (objetivos, questões, leituras importantes); procedimentos de campo (credenciais, fontes de informações e advertências de procedimentos); questões do estudo de caso (questões da coleta de dados, planilha para os dados e fontes em potencial para cada questão); guia para o relatório do

estudo de caso (resumo, formato da narrativa e especificação de informações bibliográficas e demais documentos).

Assim, esta pesquisa está delineada da seguinte forma:

Quadro 7 - Delineamento da pesquisa

Classificação	Descritiva
Abordagem	Métodos Mistos
Estratégia	Estudo de Caso
Questão Principal	Como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) são promovidos em Universidades públicas estaduais?
Objetivo Principal	Descrever como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos na Uergs.
Temas da Sustentação Teórica	Gestão por competências no setor público brasileiro; Políticas nacionais de capacitação e desenvolvimento; Sistema de Capacitação Baseado em Competências; Gestão por competências no contexto das IES públicas brasileiras
Unidade de Análise	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
Potenciais Entrevistados	Direção do DRH
Múltiplas Fontes de Evidência	Servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs; relatórios da Cogep; leis; documentos oficiais.
Período de Realização	Janeiro e fevereiro de 2023.
Local de Coleta	Site da Universidade, <i>Google Forms</i> e <i>Google meet</i> .
Validação Interna	Autorização para realização da pesquisa na Uergs; Termos de consentimento livres e esclarecidos; Triangulação de dados.
Síntese do Roteiro de Entrevista	Apêndices.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Godoy (1995), Yin (2001), Gil (2002), Minayo (2002), Chizzotti (2003), Freitas e Jabbour (2011).

Cabe esclarecer que tanto os instrumentos quanto a análise dos dados foram baseados especialmente no SCBC, em razão desse Sistema constituir uma síntese elaborada com base na teoria sobre gestão por competências no contexto do setor público, mais especificamente em uma IES pública.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta dos dados estão relacionados a cada um dos objetivos específicos da pesquisa. Para identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs (objetivo 1) e para entender como ocorre o alinhamento das necessidades com as competências mapeadas (objetivo 2), a diretora de Recursos Humanos respondeu, em uma entrevista semiestruturada, questões relacionadas ao levantamento de necessidades de capacitação, ao planejamento, desenvolvimento e avaliação de ações de capacitação baseadas em competências. Servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Universidade responderam questões fechadas, em um questionário, sobre esses mesmos temas, porém, para essas fontes, foram excluídas perguntas sobre o planejamento das ações de capacitação. Por fim, para mapear o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de servidores(as) orientado por competências (Objetivo 3), além da entrevista, foi analisado o relatório da Comissão de Gestão de Pessoas que versa sobre o Mapeamento de Competências e sobre o Plano de Capacitação produzidos em 2017.

As questões dos instrumentos desta pesquisa foram adaptadas de estudos com tema análogo, realizados por Moraes (2002), Bernardini e Tosta (2009), Matte (2014) e Alves e Caldas (2006). Com isso, pretendeu-se verificar se as ações de qualificação têm relação com o planejamento estratégico da instituição e se são considerados os três níveis de análise: organizacional, funcional e individual (MORAES, 2002; BRANDÃO; BAHRY, 2005; SILVA; BISPO; AYRES, 2019; AYRES, 2021; LIRA; CAVALCANTE, 2021); se o planejamento e o desenvolvimento das ações de capacitação são realizados de acordo com os processos concernentes a essas etapas (MARTINS, 2012; CARDOSO, 2017; AYRES, 2021); e se são realizadas avaliações de reação, de aprendizagem e de impacto (AYRES, 2021).

O estudo de caso foi realizado mediante autorização do pró-reitor de Administração da Uergs, recebida antes da banca de qualificação do projeto de pesquisa. A diretora de Recursos Humanos preencheu um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Antes da aplicação, o questionário foi submetido a uma servidora da Uergs para realização de pré-teste. Para participar da pesquisa, as servidoras e servidores do quadro técnico e de apoio administrativo receberam informações sobre o estudo e sinalizaram sua concordância em participar, por meio do próprio formulário,

na seção de introdução. A autorização, o termo, e os roteiros da entrevista e do questionário constam nos apêndices B, C, D e F, respectivamente.

A diretora de Recursos Humanos da Uergs participou de uma entrevista que seguiu um roteiro semiestruturado, ocorreu por meio do *Google meet*, e foi gravada em vídeo para posterior transcrição do áudio. Essa entrevista foi realizada no dia 11 de janeiro de 2023 e teve duração de uma hora.

Quadro 8 - Procedimentos da pesquisa por meio de entrevista semiestruturada

Objetivo Específico	Aspecto	Questões	Fonte do Instrumento
a) identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs;	Levantamento de Necessidades de capacitação e desenvolvimento	1 - Atualmente, o DRH faz uso de instrumentos para identificação de necessidades de formação? Como?	Adaptado de Bernardini e Tosta (2009)
		2 - O Plano de Capacitação elaborado em 2017 contempla as necessidades atuais de desenvolvimento dos(as) servidores(as) e da Uergs?	Adaptado de Matte (2014)
b) entender como ocorre o alinhamento das necessidades com as competências mapeadas;	Mapeamento de Competências	3 - Atualmente, são realizados levantamentos das competências organizacionais; das exigidas em cada função; e das individuais?	Adaptado de Alves e Caldas (2006)
		4 - É traçada a lacuna entre as competências instaladas e as que precisam ser desenvolvidas?	
	Planejamento das ações de capacitação	5 - O tema das ações de capacitação propostas pelo DRH é definido com base no diagnóstico feito a partir do mapeamento de competências?	
		6 - Como são definidas as áreas prioritárias para ações de capacitação?	
		7 - Como é definida a metodologia adequada?	
		8 - Quais são os recursos necessários?	
	Desenvolvimento das ações de capacitação	9 - As ações de capacitação são amplamente divulgadas?	
		10 - Há aproveitamento de instrutores internos à instituição?	
		11 - São oferecidas ações de integração ao servidor?	
	Avaliação das ações de capacitação	12 - O grau de assimilação do conteúdo é medido através da avaliação de aprendizagem? Como é articulada e em qual período?	
		13 - Existe algum tipo de controle de assiduidade dos participantes das atividades?	
14 - Quais benefícios têm sido gerados para os funcionários participantes desses cursos?			

Fonte: elaborado pela autora.

Já as servidoras e servidores do quadro técnico e de apoio administrativo, que não foram identificados, responderam a um questionário disponibilizado em um Formulário do *Google*, com perguntas fechadas, de múltipla escolha.

Quadro 9 - Procedimentos da Pesquisa por meio de Questionário

Objetivo Específico	Aspecto	Questões	Fonte do Instrumento
a) identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs;	Contexto	1 - Marque a opção correspondente ao seu emprego na Uergs: Agente Administrativo Agente Técnico Analista Auxiliar de serviços gerais Motorista	Elaboração própria
	Levantamento de Necessidades de Capacitação	2 - Com que frequência sua chefia imediata solicita que você realize treinamentos? Muita Razoável Pouca Nenhuma Não sei	Adaptado de Bernardini e Tosta (2009)
		3 - Com que frequência você solicita que a Uergs ofereça atividades de capacitação e desenvolvimento? Muita Razoável Pouca Nenhuma Não sei	
		4 - Com que frequência você realiza atividades de capacitação e desenvolvimento profissional ofertados por outras instituições? Muita Razoável Pouca Nenhuma Não sei	
b) entender como ocorre o alinhamento das necessidades com as competências mapeadas;	Mapeamento de Competências	5 - A Uergs adota estratégias para gerir o conhecimento de seu pessoal? Discordo fortemente Discordo Neutro Concordo Concordo Fortemente	Adaptado de Matte (2014)
	Desenvolvimento de Ações de Capacitação	6 - Você tem conhecimento sobre ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH? Sim Não	Adaptado de Bernardini e Tosta (2009)
		7 - Por ano, com que frequência você participa de ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH? 1 De 2 a 4 Mais de 4	
		8 - A Uergs proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria? Discordo fortemente Discordo Neutro Concordo Concordo Fortemente	Adaptado de Moraes (2002 e Matte (2014)
	Avaliação das Ações de Capacitação	9 - Os treinamentos e cursos oferecidos ou sugeridos pela Uergs satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento? Sim Não	Adaptado de Moraes (2002)
10 - Na sua opinião, há uma política voltada a treinamento na Uergs? Sim Não			

Fonte: elaborado pela autora.

O *link* para o formulário foi enviado ao endereço de *e-mail* institucional dos(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs. O primeiro envio ocorreu no dia 5 de janeiro de 2023. No dia 31 de janeiro, a diretora de Recursos Humanos reencaminhou o *e-mail* ao quadro de empregados(as) do corpo técnico e de apoio administrativo, ressaltando a importância da participação em razão da pertinência do tema. Por fim, no dia 16 de fevereiro de 2023, foi enviado um novo *e-mail* de agradecimento pela participação e de reforço do convite. Em razão de que nos meses de janeiro e fevereiro muitas pessoas que trabalham na Uergs estão em férias e que o ano letivo na Universidade iniciou no dia 6 de março, o formulário permaneceu aberto até o dia 13 de março.

Com isso, foi obtido um total de 77 respostas ao questionário. A partir da planilha de *Excel* gerada pelo *Google* com o detalhamento das respostas ao questionário, foi possível verificar a taxa de participação de empregados(as) da Uergs, com relação ao número de pessoas em cada emprego - corpo técnico (analistas de nível superior); corpo de apoio administrativo (agentes técnicos(as), de nível médio técnico; e agentes administrativos(as), de nível médio), auxiliares de serviços gerais e motoristas.

De acordo com o último levantamento sobre o número de empregados da Uergs realizado pelo Departamento de Recursos Humanos, até a realização da pesquisa a Universidade contava com 37 analistas e com 96 empregados(as) no corpo de apoio administrativo, além de 37 auxiliares de serviços gerais e de cinco motoristas.

Quadro 10 - Caracterização da população e da amostra

Emprego	Número de pessoas no emprego	Número de respostas	%
Analista	37	26	70,27%
Agente Administrativo e Agente Técnico	96	42	43,75%
Auxiliar de Serviços Gerais	37	9	24,3%
Motoristas	5	0	0%
Total	175	77	44%

Fonte: elaborado pela autora.

A participação na pesquisa se divide da seguinte forma: 26 analistas responderam ao questionário, o que representa 70,27% do corpo técnico; do corpo de apoio administrativo, foram obtidas 35 respostas de agentes administrativos(as) e 7 de agentes técnicos, o que representa 43,75% do corpo de apoio administrativo; dos(as) auxiliares de serviços gerais, 9 participaram da pesquisa, representando 24,3% do total. Não foi obtida nenhuma resposta dos motoristas. Também não houve registro da opção “não concordo em participar da pesquisa”.

Com relação ao número total de respondentes, a maior parte das respostas, 46,7%, vieram de agentes administrativos(as). A segunda maior participação foi de analistas, que representam 34,7% de respondentes. Agentes técnicos e auxiliares de serviços gerais representam 9,3% de participação de cada grupo.

3.3 Análise dos dados

As informações provenientes da pesquisa foram analisadas por meio de análise de conteúdo, definida por Bardin (2016, p. 23) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de conteúdo das mensagens” e cuja intenção é “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2016, p. 23). Assim, de acordo com Bardin (2016), ao manipular informações o analista pode inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio.

Bardin (2016) divide a análise de conteúdo em três fases: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados e interpretações. Na etapa de pré-análise é feita a seleção dos documentos que serão analisados, a formulação de hipóteses (não obrigatória) e de objetivos, e a elaboração de indicadores para a interpretação final. Nessa fase são estabelecidas as regras de recorte, categorização e codificação (BARDIN, 2016).

Na pré-análise, foi realizada a categorização, em que os elementos são classificados em conjuntos por diferenciação e, posteriormente, reagrupados por analogia (BARDIN, 2016). As categorias podem ser pré-determinadas (*a priori*), ou emergirem do conteúdo das respostas à pesquisa (*a posteriori*) (GOMES, 2002; FRANCO, 2008). Para Franco (2008), a categorização é uma fase desafiadora, mas

crucial na análise de conteúdo. Para a análise do conteúdo desta pesquisa, as categorias foram elaboradas *a priori* e estão expostas no Quadro 11.

Quadro 11 - Categorias de Análise

Categorias	Descrição
Mapeamento de Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de levantamento de necessidades de capacitação; • Análise organizacional (competências organizacionais e essenciais); • Análise funcional (operações e tarefas); • Análise individual.
Planejamento da Capacitação Baseada em Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do tema; • Elaboração do desenho instrucional; • Definição de metodologia; • Identificação dos recursos a serem mobilizados; • Aprovação do planejamento.
Desenvolvimento da Capacitação Baseada em Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação da capacitação; • Definição e organização dos recursos necessários; • Aproveitamento de facilitadores internos.
Avaliação da Capacitação Baseada em Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de reação; • Avaliação de aprendizado; • Avaliação de impacto.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Ayres (2021).

De acordo com Yin (2001, p. 105), num estudo de caso as evidências podem ser oriundas de seis fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Na etapa de pré-análise, também foram identificados os documentos que, de acordo com os objetivos, fariam parte do *corpus* da pesquisa: dispositivos legais relacionados à capacitação na Uergs, Plano de Capacitação e Relatórios da Cogep, além de informações provenientes da entrevista e do questionário.

Para Yin (2001), a oportunidade de acesso a várias fontes para a obtenção de evidências é um ponto forte importante na coleta de dados para um estudo de caso, pois

o uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação. (YIN, 2001, p. 121).

De acordo com Creswell (2007), a triangulação é uma estratégia de validação dos resultados adotada na análise dos dados quando esses são oriundos de fontes múltiplas, incluindo entrevistas, observações e análises de documentos. Essa

estratégia surgiu como uma forma de neutralizar as fragilidades do uso de métodos qualitativos e quantitativos isoladamente, contribuindo para a convergência entre os dois métodos (CRESWELL, 2021).

Ainda de acordo com Creswell (2021), existem diversas formas de combinar dados qualitativos e quantitativos, em uma integração sistemática. Nesta pesquisa, os dados se integram como métodos mistos convergentes, descrito pelo autor como

um desenho em que o pesquisador converge ou funde dados quantitativos e qualitativos para oferecer uma análise abrangente do problema de pesquisa. Nesse desenho, o investigador geralmente coleta ambas as formas de dados mais ou menos ao mesmo tempo e depois integra as informações ao interpretar os resultados. As contradições ou incongruências são explicadas ou investigadas mais a fundo nesse desenho (CRESWELL, 2021, p. 11).

Cabe enfatizar que a entrevista com a diretora de Recursos Humanos foi realizada em 11 de janeiro de 2023, logo depois do lançamento do questionário para a coleta de resposta dos servidores, que ocorreu em 5 de janeiro de 2023. Porém, os dados da entrevista e dos questionários foram analisados ao mesmo tempo, após o encerramento do envio de respostas ao questionário. Ou seja, a análise foi iniciada na segunda quinzena de março de 2023.

Assim, uma vez que as informações foram oriundas de diferentes fontes de evidências, foi possível realizar a análise das informações desta pesquisa mediante a triangulação de dados obtidos na entrevista, nas respostas aos questionários e nos relatórios da Cogep. A integração é evidenciada na apresentação dos resultados e discussões, quando os dados da pesquisa quantitativa - analisados por meio de estatística descritiva básica - são intercalados com os dados da pesquisa qualitativa, a fim de demonstrar o quanto a percepção dos(as) servidores(as) converge ou diverge com as respostas da diretora de Recursos Humanos e com as informações advindas dos relatórios.

Esses dados são apresentados no capítulo a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A fim de apresentar o contexto em que foi proposto o Plano de Capacitação 2018-2019 baseado em competências, este capítulo inicia com uma apresentação sobre a Uergs e sobre as motivações para a adoção da gestão por competências na Universidade. Nas seções seguintes, o conteúdo está organizado de acordo com as categorias de análise previamente estabelecidas. Para cada categoria, são tecidas as discussões, à luz do referencial teórico, e apresentados os dados provenientes tanto dos relatórios da Cogep quanto do questionário e da entrevista com a diretora de Recursos Humanos que, ao longo da análise, também será identificada pela sigla DTRH.

4.1 Caracterização da Uergs

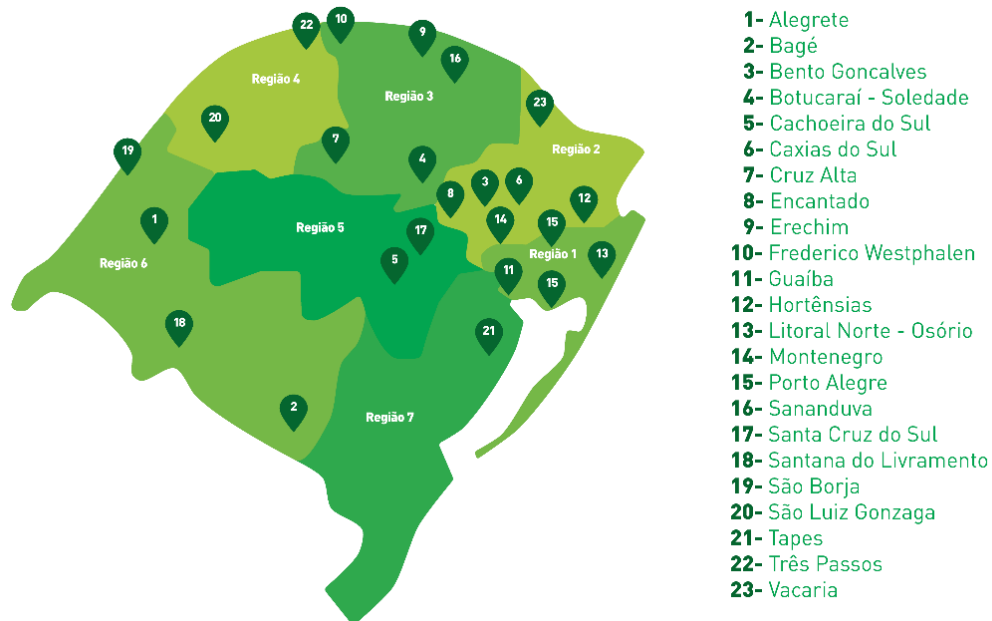
A Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs) é uma Fundação Pública de Direito Privado criada por meio da Lei 11.646, de 10 de julho de 200, e vinculada ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, a Universidade está vinculada à Secretaria Estadual de Inovação, Ciência e Tecnologia (SICT) e conta com três conselhos universitários: o Conselho Superior da Universidade (Consun), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Conepe) e o Conselho Curador (Concur). Além dos conselhos, compõem a estrutura administrativa da Uergs a Superintendência de Planejamento (Suplan), a Pró-Reitoria de Administração (Proad), a Pró-Reitoria de Ensino (Poens), a Pró-Reitoria de Extensão (Proex) e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (ProPPG).

A Uergs ministra 44 cursos de graduação em três áreas do conhecimento: Ciências Humanas, Ciências Exatas e Ciências da Vida e do Meio Ambiente. A Universidade também oferta cursos de especialização conforme demanda e cinco cursos de mestrado: Ambiente e Sustentabilidade; Educação; Ciência e Tecnologia de Alimentos; Sistemática e Conservação da Diversidade Biológica; e Docência para Ciências, Tecnologias, Engenharia e Matemática (UERGS, 2022).

Esses cursos são ofertados em 24 municípios, nas chamadas “unidades universitárias” que, por sua vez, são agrupadas em sete *campi* regionais. Cada um desses campi é gerido por uma direção regional exercida por docentes. Já as

unidades universitárias contam com uma chefia de unidade exercida por servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo.

Figura 3 - Mapa da Uergs



Fonte: Uergs (2023).

Desde 2002, ano em que iniciou suas atividades, até 2010, a Uergs foi administrada por três reitorias pró-tempore indicadas pelo governo estadual. A primeira eleição para a escolha de reitor(a) e vice-reitor(a) pela comunidade universitária ocorreu em julho de 2010 (UERGS, 2022).

Em janeiro de 2005, foi aprovada a Lei 12.235 que estabeleceu o Plano de Empregos, Funções e Salários. Em outubro do mesmo ano, foi realizado o primeiro concurso público para o quadro de pessoal permanente da Universidade e, em fevereiro do ano seguinte, ingressaram na Uergs 194 servidores(as) contratados(as). Mais tarde, em 2007, foram contratadas as primeiras 83 pessoas para o quadro docente permanente (UERGS, 2022). Até então, as pessoas do quadro docente e do quadro técnico e de apoio administrativo da Universidade eram contratadas em regime de trabalho temporário. Já o atual Plano de Empregos, Funções e Salários da Uergs foi instituído pela Lei Nº 13.968, de 12 de abril de 2012, que revogou a anterior.

4.1.2 Gestão por competências na Uergs

A proposição da gestão de pessoas por competências na Uergs ocorreu em 2017, durante a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2021. Esse documento tem um capítulo dedicado ao perfil institucional, em que é apresentado um “histórico de implantação e desenvolvimento institucional” e a “identidade institucional”, onde são apresentadas a missão, a visão e os valores da Uergs (UERGS, 2017). Um dos objetivos do PDI 2017-2021 é o desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade e, para atingir esse objetivo, são propostas seis ações. Entre essas ações, estão a implementação de programas de capacitação e desenvolvimento de servidores(as); e o mapeamento de competências dos(as) servidores(as) para exercício dos empregos e funções, com a proposição de plano de alocação (UERGS, 2017).

No primeiro ano de vigência do PDI 2017-2021, foi composta uma Comissão de Gestão de Pessoas (Cogep) para ser responsável pelas ações de desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade. A Cogep realizou um Mapeamento de Competências, elaborou uma proposta de adoção sistemática de gestão por competências e apresentou um plano de capacitação baseado no Mapeamento de Competências que realizara anteriormente. De acordo com informações contidas no Plano de Capacitação 2018-2019, o modelo de GPC proposto para a Uergs foi elaborado considerando características da Instituição, no que se refere à carência de recursos humanos e financeiros, além da ausência de mapeamento e planos de capacitação estruturados.

Ao final desse trabalho, a Cogep elaborou os relatórios que compõem o conjunto de fontes desta pesquisa, cuja análise é apresentada a seguir.

4.2 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências é a base para a implantação da gestão por competências nas organizações e deve ser precedido pela formulação da estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Nesse levantamento, conforme preconiza Ayres (2021), é importante que as competências sejam mapeadas em três níveis: competências organizacionais, competências funcionais e competências individuais.

Na realização do mapeamento de competências da Uergs, a Cogep buscou identificar as competências organizacionais, as das unidades organizacionais, as individuais e as de gestão, também citadas no Plano de Capacitação como gerenciais. O levantamento abarcou as pessoas com vínculo de empregos permanentes, em comissão e com funções em comissão que compõem o corpo técnico e de apoio administrativo da Uergs. Sendo assim, não foi realizado o mapeamento de competências do quadro docente da Universidade.

Embora não haja um método específico para a elaboração do mapeamento, Brandão e Bahry (2005) sugerem que o trabalho parta da pesquisa em documentos que apresentem a missão, visão e valores da instituição, além dos seus objetivos estratégicos. Seguindo esse preceito, o mapeamento de competências da Uergs iniciou pelo levantamento das competências essenciais da organização, realizado com base em documentos. Em seguida, foram descritas as competências das unidades organizacionais e, ao final, foi realizada a descrição das competências individuais considerando-se as “relativas ao exercício dos empregos e das posições de chefia e liderança” (UERGS, 2018). Nesse processo, as competências foram descritas da seguinte forma:

Quadro 12 - Tipos de competências levantadas na Uergs

Tipo de Competência	Descrição
Competências essenciais da organização	Competências da organização, que a diferencia e são de difícil imitação; Conjunto de competências comuns a todos os(as) da Uergs.
Competências da unidade organizacional	específicas de cada área vital da organização; apoiam as competências essenciais; competências coletivas de cada unidade organizacional (diretorias, superintendências, pró-reitorias e departamentos da Uergs), de acordo com seu contexto de atuação.
Competências individuais	do emprego ou função; competências individuais esperadas dos(as) empregados(as) considerando as atribuições de seu emprego ou função em comissão no contexto de sua Unidade Organizacional de trabalho.
Competências de gestão ou gerenciais	dos empregados e funções em comissão; competências relativas às funções de chefia e assessoramento, comuns a todos(as) empregados(as) ocupantes de funções e empregos em comissão.

Fonte: adaptado de Uergs (2018).

A descrição das competências essenciais partiu da análise da missão, da visão e dos valores institucionais; as competências das unidades organizacionais foram

descritas a partir das entrevistas em profundidade com gestores(as); já as competências individuais foram identificadas a partir dessas entrevistas e dos formulários de autoavaliação. Dessa forma, o processo de descrição das competências realizado pela Uergs está em consonância com as recomendações de Moraes (2002) e Ayres (2021), uma vez que apontam a necessidade de envolvimento de todos os setores e gestores(as), considerando a forma como as atividades devem ser realizadas, incluindo requisitos necessários e competências existentes que precisam ser desenvolvidas. Além disso, no levantamento realizado na Uergs, as competências das unidades organizacionais incluíram todos os setores e foram descritas considerando as competências vitais de cada área e o necessário para a atuação nesse contexto. No entanto, algumas competências das unidades organizacionais referem-se a comportamentos individuais, como por exemplo a competência “ser assíduo e pontual” (UERGS, 2018), inserida no rol das competências da unidade organizacional Diretoria Administrativa. Por fim, as competências individuais foram descritas de acordo com o esperado para o exercício do emprego ou função. No quadro 13 são apresentados alguns exemplos de competências descritas pela Uergs:

Quadro 13 - Exemplos de competências descritas pela Uergs

Tipo de Competência	Descrição
Essenciais	Capacidade de prestar atendimento de excelência ao cidadão.
	Capacidade de realizar as tarefas sobre sua responsabilidade dentro dos prazos e com a qualidade esperada.
	Capacidade de realizar tarefas e tomar decisões de acordo com os regramentos e as leis e de forma ética.
Das unidades organizacionais	Capacidade de prestar atendimento com qualidade, presteza e eficiência ao público interno (corpo docente e técnico e de apoio administrativo).
	Ser assíduo(a) e pontual.
	Postar-se e tratar as informações com sigilo e discrição.
Individuais	Apresenta disponibilidade e interesse em aprender novas atividades e adquirir novos conhecimentos.
	Capacidade de utilizar os recursos do Pacote Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint).
	Capacidade de controle e organização das rotinas, prazos e procedimentos.
De gestão ou gerenciais	Mobiliza os esforços e influencia positivamente as pessoas, oferecendo feedbacks, reconhecendo contribuições individuais e coletivas, orientando e criando oportunidades para o desenvolvimento profissional de cada empregado, conquistando credibilidade e confiança e a ação da equipe para o alcance dos objetivos a partir da integração com outros profissionais.
	Capacidade de delegar tarefas.
	Capacidade de gerenciar conflitos na equipe de trabalho ou com os demais departamento envolvidos no processo.

Fonte: elaborado pela autora com base em Uergs (2018).

Para o levantamento das competências, o trabalho foi dividido em duas etapas. A primeira delas teve o objetivo de descrever as competências esperadas (ideias) dos empregos e funções em comissão, independente da ocupação dos cargos no momento do mapeamento, considerando-se a possibilidade de serem exercidos por empregados do quadro técnico e de apoio administrativo. Para mapear essas competências, foram realizadas análises documentais, entrevistas individuais em profundidade com gestores e recebidas sugestões dos empregados, por meio de formulário de autoavaliação.

Na realização do mapeamento de competências, as entrevistas são importantes para confrontar os dados da análise documental com a percepção dos entrevistados, que devem ser selecionados em função do conhecimento sobre a organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005). No levantamento de competências da Uergs, além das entrevistas com as chefias que gerenciam equipes na Reitoria, foi necessário escolher uma amostra de cinco chefes de unidade, tendo como critério a ordem crescente de acordo com o número de estudantes de graduação e de pós-graduação matriculados no segundo semestre de 2017. Assim, as unidades foram divididas em cinco estratos (de até 100, até 200, até 300, até 400 e com mais de 400 estudantes). Por meio de sorteio em cada grupo, foram selecionadas cinco unidades para participar da pesquisa.

O convite para as entrevistas com as chefias de unidade foi enviado por *e-mail* contendo explicações sobre a definição teórica de competências, sobre as etapas do projeto e sobre os(as) pesquisadores(as). As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por *skype* ou *Google Hangout*, e seguiam um protocolo, iniciando pela apresentação do tema, esclarecimento de dúvidas até chegar ao roteiro com perguntas pré-definidas. O roteiro apresentava uma tabela para cada grupo de competências (departamentais, dos empregos permanentes e dos empregos e funções em comissão). Para cada competência considerada necessária em cada grupo, a chefia deveria indicar o nível de proficiência esperado (básico, intermediário e avançado).

A segunda etapa do levantamento foi dedicada à avaliação das competências reais, existentes na Uergs. Para isso, a partir da tabulação e da categorização dos dados coletados na primeira etapa, houve uma padronização da descrição das competências. A partir dessa descrição, obteve-se uma lista de competências para cada unidade organizacional, para cada emprego e para cada função. De acordo com

o Relatório da Cogep, para os empregos desempenhados em mais de uma unidade organizacional, a descrição foi elaborada com base no contexto de atuação. Assim, no caso dos agentes administrativos, por exemplo, as competências foram descritas considerando o exercício do emprego em unidades organizacionais específicas.

Para esse levantamento das competências existentes, foram elaborados 71 questionários de autoavaliação direcionados a três grupos: empregos permanentes (42 questionários), funções em comissão (26 questionários) e empregos em comissão (3 questionários). Esses questionários foram inseridos em um formulário cujo *link* foi enviado por *e-mail* para cada funcionário(a) de acordo com o seu emprego. Funcionários(as) em exercício de função gratificada receberam um *link* adicional referente à função exercida. A pesquisa foi respondida por 61,63 % dos funcionários do quadro de emprego permanente. Entre os empregados com função e emprego em comissão, a participação foi de 72,55%.

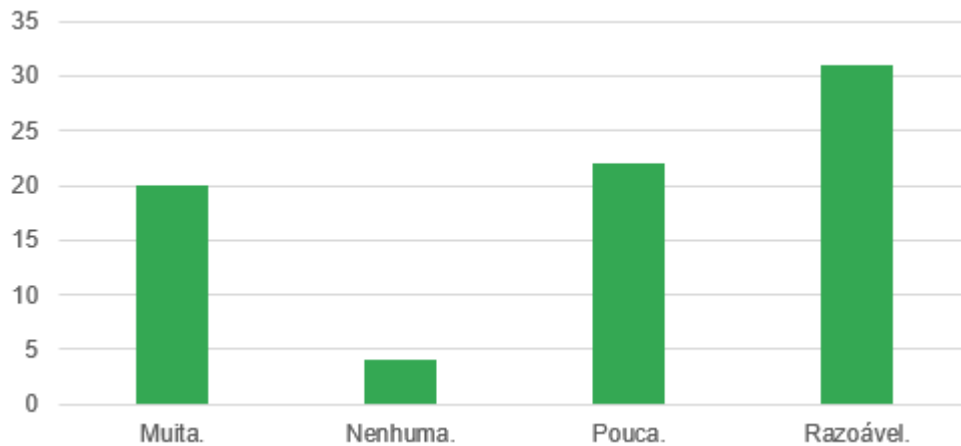
Ao final do mapeamento, foram identificadas oito competências essenciais, relacionadas à visão e aos valores da Uergs; 45 diferentes competências das unidades organizacionais; e 160 diferentes competências individuais. Do total de competências individuais, 148 foram indicadas pelas chefias e 12 foram indicadas pelos(as) empregados(as) na autoavaliação e consideradas pertinentes pela Cogep. Além dessas, foi identificado um conjunto de competências gerenciais e um conjunto de competências comuns aos empregos e funções em comissão.

Durante a entrevista, a diretora de Recursos Humanos informou que, atualmente, o Departamento não utiliza nenhum instrumento formal para o levantamento de necessidades de capacitação e que o mapeamento realizado em 2017 continua sendo a base para o planejamento das ações de capacitação realizadas pela Uergs. Entretanto, a solicitação de realização de atividades de capacitação e desenvolvimento pelas chefias imediatas, bem como a frequência com que os(as) empregados(as) solicitam a promoção dessas ações pela instituição ou que buscam participar de ações de capacitação e desenvolvimento fora do local de trabalho também podem ser indicadores de necessidades de capacitação (BERNARDINI; TOSTA, 2009).

Entre os(as) empregados(as) do corpo técnico e de apoio administrativo que participaram desta pesquisa, é significativo o número de respondentes que costuma realizar atividades de capacitação e desenvolvimento fora da Uergs. Do total de

respondentes, 20 (26%) indicaram que mantêm essa prática com muita frequência e 31 (40,3%) com uma frequência razoável.

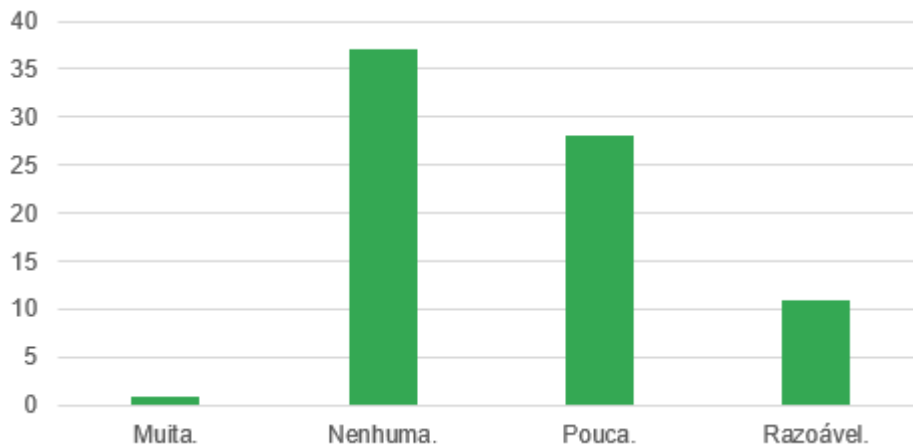
Figura 4 - Frequência de realização de atividades de capacitação e desenvolvimento profissional em outras instituições.



Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à frequência com que as chefias imediatas solicitam a realização de treinamentos, apenas 1 (1,3%) considera que isso ocorre com muita frequência. Além disso, 37 (48,1%) respondentes indicam que suas chefias nunca solicitam a realização de treinamentos, conforme a figura 5.

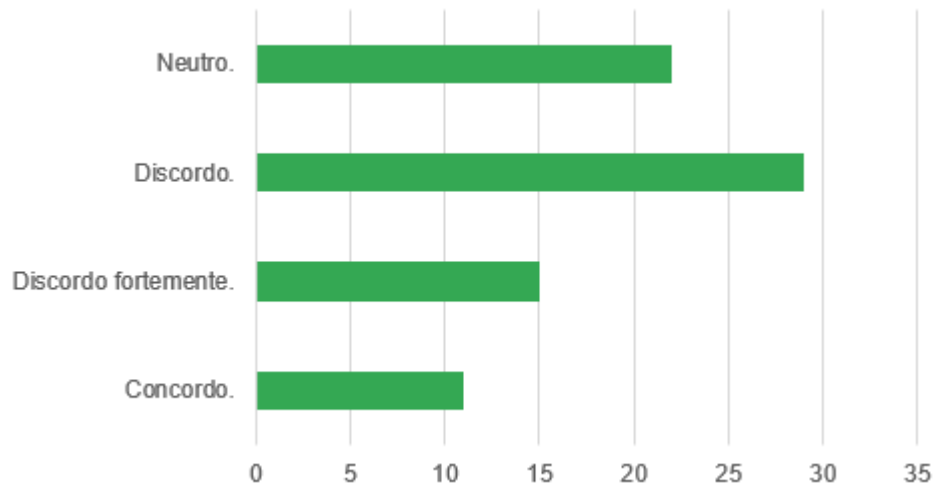
Figura 5 - Frequência de solicitação de treinamento pela chefia imediata



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda com relação ao levantamento de necessidades de capacitação, nenhum dos(as) respondentes concorda fortemente que a Uergs adota estratégias para gerir o conhecimento do seu pessoal. Além disso, 29 (37,7%) dos(as) respondentes discordam e 15 (19,5%) discordam fortemente dessa afirmação, somando 57,2% dos respondentes.

Figura 6 - Percepção sobre a gestão do conhecimento na Uergs



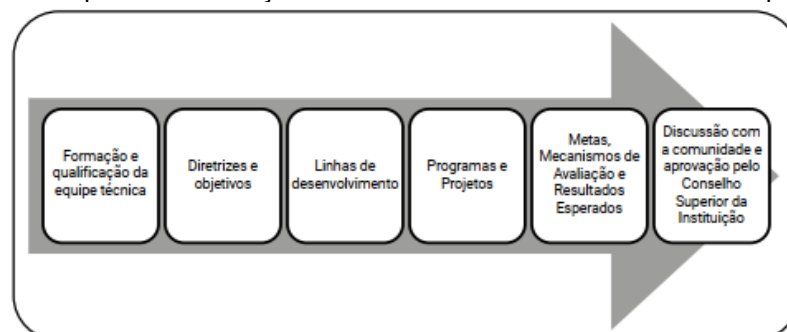
Fonte: Dados da pesquisa.

O Plano de Capacitação para o biênio 2018-2019 propõe a oferta de capacitações específicas para cada competência por meio de Ensino a Distância, com a utilização da plataforma *Moodle* e de outros recursos disponíveis na Uergs. Porém, esse Plano não foi posto em prática. Esse Plano bienal, bem como outros aspectos acerca de como tem sido conduzido o planejamento das ações de capacitação na Uergs, serão apresentados na seção a seguir.

4.3 Planejamento das ações de capacitação

A fim de subsidiar a elaboração de planos de capacitação baseados em competências, Silva e Honório (2021) propõem um Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento para compor o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC), um dos instrumentos da PNDP. Esse Programa tem como princípio básico o desenvolvimento do servidor para uma atuação que articule suas atividades com a função social da instituição onde atua. O PDC prevê seis etapas:

Figura 7 - Etapas de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências.



Fonte: Silva e Honório (2021, p. 185).

A equipe técnica formada na primeira etapa do Plano pode ser composta por integrantes da área de gestão de pessoas e por servidores(as) de outras áreas da instituição. Na Uergs, essa equipe técnica responsável pela elaboração do Plano de Capacitação 2018-2019 corresponde aos três membros da Cogep: a diretora de Recursos Humanos, administradora, uma analista da Pró-reitoria de Administração e um agente administrativo lotado no DRH, ambos mestres em Administração.

Silva e Honório (2021) ressaltam que o desenvolvimento de competências precisa estar alinhado às políticas institucionais, especialmente as que estão definidas no PDI. Também devem ser considerados, nessa etapa, o levantamento de necessidades de capacitação; os relatórios de gestão de desempenho por competências; a identidade organizacional e a da área de gestão de pessoas; além dos documentos de avaliação institucional. Tudo isso para que as diretrizes sejam a base tanto para a elaboração do PDC quanto para a definição de ações de capacitação alinhadas à estratégia institucional. (SILVA; HONÓRIO, 2021).

Os autores recomendam que o plano possua de oito a doze diretrizes relacionadas às temáticas e aos campos de interesse cruciais para a estratégia da organização. As linhas de desenvolvimento devem descrever resumidamente o foco das atividades de desenvolvimento de competências, de acordo com as diretrizes. Nessa etapa, são consideradas as demandas e o contexto da instituição, além das linhas propostas pela legislação, no caso de instituições federais (SILVA; HONÓRIO, 2021). Em seguida, para cada linha de desenvolvimento, devem ser definidos os programas e projetos e, por fim, as ações de capacitação ligadas a cada programa.

Após o mapeamento, a Cogep dividiu os tipos de competências mapeadas em grupos para o planejamento de ações de capacitação. Dessa forma, foram organizados quatro grupos de ações: capacitação para desenvolvimento de competências essenciais; capacitação para desenvolvimento de competências das unidades organizacionais; capacitação para desenvolvimento de competências individuais; e capacitação para desenvolvimento de competências gerenciais. Para cada grupo (exceto o de competências das unidades organizacionais), foram previstas ações e seus respectivos objetivos, público-alvo, forma de organização e de oferta, ferramentas, conteúdos e custos.

Para a execução das ações, foram previstas cinco etapas, de acordo com o quadro 10:

Quadro 14 - Etapas do Plano de Capacitação 2018-2019

Etapa	Descrição
1 - Ratificação das competências essenciais pela Gestão da Uergs	Apresentação do modelo de competências e do Plano de Capacitação para a gestão.
2 - Definição formal do padrão de atendimento de excelência desejado pela instituição	Elaboração de “Carta de Serviços” relacionada à competência “Capacidade de prestar atendimento de excelência ao cidadão”.
3 - Detalhamento do conceito de “diversidade”	relacionado ao valor institucional “Respeitar a diversidade”.
4 - Plano de Comunicação	Elaboração conjunta com a Assessoria de Comunicação com o objetivo de informar sobre as competências essenciais e sobre o desempenho esperado com relação às competências.
5 - Capacitações para desenvolvimento das competências individuais e gerenciais.	Convênios para oferta de capacitações sem custo para a Uergs; Definição do escopo de capacitações de livre escolha; Seminário de desenvolvimento de lideranças.
6 - Desenvolvimento de competências essenciais	Evento de capacitação para o desenvolvimento e nivelamento das competências essenciais.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Uergs (2018)

O foco inicial do planejamento estava no nivelamento da proficiência nas competências essenciais da Universidade por todas as pessoas que compõem o corpo técnico e de apoio administrativo. Em razão disso, o Plano de Capacitação apresenta o detalhamento desse evento, propondo a realização em módulos relacionados a cada uma das competências essenciais. Para cada módulo, também foram sugeridos os conteúdos programáticos e a carga horária.

A proposta de evento para o nivelamento das competências essenciais também prevê que os módulos sejam ministrados prioritariamente por empregados(as) do corpo técnico e de apoio administrativo, como forma de valorizar o quadro funcional. O planejamento também sinaliza a responsabilidade da Cogep pela coordenação do evento, incluindo a seleção, supervisão e a proposição de ferramentas para acompanhamento dos resultados da capacitação.

Embora as ações do Plano de Capacitação para o biênio 2018-2019 não tenham sido desenvolvidas, os temas previstos nesse planejamento têm orientado a pauta de eventos realizados atualmente, como a Semana do(a) Funcionário(a) Público(a) (SPF). A diretora considera que o Plano contempla as necessidades atuais de desenvolvimento dos(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo, especialmente no que se refere às competências gerenciais:

Esse é um ponto que precisa ser trabalhado urgente porque as chefias vão trocando, e as competências e as necessidades são as mesmas. E nem todo mundo que assume um cargo está preparado para esse cargo, não têm ideia da demanda que vem. (DTRH).

De acordo com Cavalcante e Ayres (2021), a atualização dos planos de desenvolvimento de pessoas é um desafio para quem é responsável pelo desenvolvimento de pessoas nas instituições, pois devem atender às demandas dos(as) servidores(as), mantendo o foco nos resultados de sua atuação. Cavalcante e Ayres (2021) corroboram com a importância do enfoque específico na atuação dos cargos e ressaltam que “um ponto importante é a necessidade dos PDPs contemplarem ações de desenvolvimento gerencial e sucessão dos cargos (CAVALCANTE; AYRES, 2021, p. 291). Além disso, é importante que as ações de capacitação englobem novos temas e que a oferta de eventos de capacitação seja diversificada, o que contribui para a motivação dos(as) servidores(as) para a participação (CAVALCANTE; AYRES, 2021).

Atualmente, as principais ações voltadas ao público interno da Uergs são a Semana do(a) Funcionário(a) Público(a), evento anual organizado pelo DRH; e os Colóquios Digitais, realizados por meio de convênio com a Faculdade São Francisco de Assis. Segundo a diretora de Recursos Humanos, no início da pandemia o Departamento passou a receber por *e-mail* solicitações para que fosse trabalhado o tema “Saúde Mental”. Também em razão da pandemia os(as) empregados(as) passaram a trabalhar em casa, e o DRH incluiu na agenda de ações de capacitação os temas “teletrabalho” e “gestão de tempo”.

Os colóquios são encontros quinzenais de grupos de diálogo e reflexão voltados a empregados(as) da Uergs e mediados por integrantes do Núcleo de Práticas em Psicologia Organizacional e do Trabalho (NPOT) da Faculdade São Francisco de Assis. Ao longo de 2022, o tema dos colóquios foi “Saúde Mental e Trabalho”, e os encontros refletiram sobre vivências de ansiedade, sofrimento e prazer no trabalho, especialmente no contexto de pandemia e de trabalho remoto. Com o retorno ao trabalho presencial, em 2022, o DRH solicitou à equipe responsável pelos colóquios que também fosse abordado o tema “trabalho em equipe”.

Nós sugerimos alguns para as psicólogas, mas conforme elas vão trabalhando elas vão identificando a necessidade de alguns temas específicos. [...] Ano passado, quando voltou as atividades presenciais nas unidades, a gente pediu que elas trabalhassem nisso: a questão de trabalho em equipe, a questão de gerenciamento de tempo também, que sempre pedem, e aí conforme elas vão trabalhando vai surgindo. (DTRH).

Já a programação da SFP é composta por palestras sobre temas indicados no Mapeamento de Competências; nos relatórios dos Colóquios Digitais e dos atendimentos individuais realizados por integrantes do NPOT; e por solicitação dos(as) empregados(as). Antes da realização da SPF, o DRH envia por *e-mail* a todas as pessoas que trabalham na Uergs, incluindo o corpo docente, um formulário com uma relação de temas para escolha contendo um espaço para que façam sugestões. “Aí a gente faz um ranqueamento de quais os temas que mais surgiram na pesquisa [e] procura os palestrantes dessa área para atender a necessidade dos funcionários” (DTRH).

Expostos os principais aspectos relacionados ao planejamento das ações de capacitação promovidas pela Uergs, especialmente no que se refere à definição dos temas, a seção a seguir trata do desenvolvimento das ações de capacitação.

4.4 Desenvolvimento das ações de capacitação

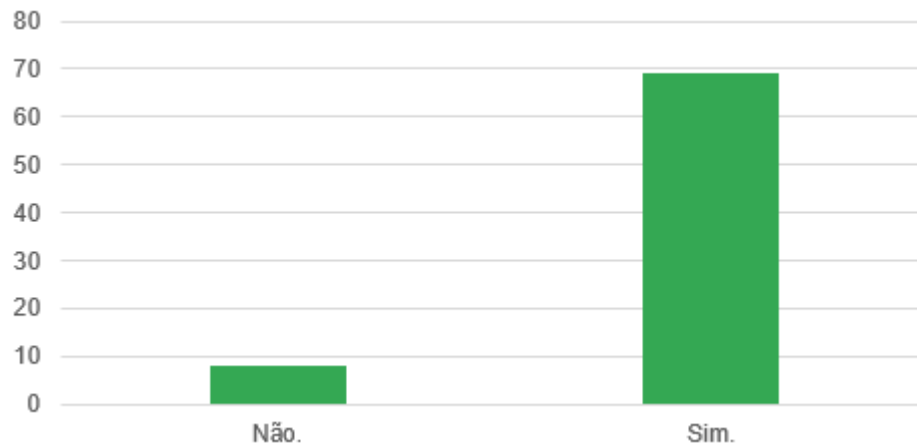
Nesta seção, seguindo a agenda de pontos a serem abordados em cada categoria de análise desta pesquisa, são apresentados os aspectos relacionados à divulgação das ações de capacitação promovidas pela Uergs, além da organização dos recursos necessários, incluindo o aproveitamento de facilitadores internos.

A SFP é considerada pela diretora de Recursos Humanos a principal ação de capacitação realizada pela Uergs. A divulgação do evento é realizada por meio de *e-mail* a todos(as) os(as) empregados(as) da Uergs, incluindo o corpo docente, e por meio de grupos de whatsapp, do site e das mídias sociais da Universidade. O DRH também costuma divulgar, por *e-mail*, ações de capacitação e desenvolvimento realizadas por outras instituições.

Como nem sempre a gente consegue oferecer as capacitações, então a gente tem divulgado bastante os cursos, normalmente os gratuitos, que vêm de outros lugares, do TCE, da Enap. [...] O RH recebe e na hora a gente já divulga pro pessoal as ofertas de cursos, de palestras. Principalmente se são temas que são interessantes pra nós, que a gente já conhece a necessidade. E aumentou bastante o número de funcionários realizando esses cursos. (DTRH).

Dentre as pessoas que responderam ao questionário desta pesquisa, 69 (89,6%) declararam que têm conhecimento sobre as ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH.

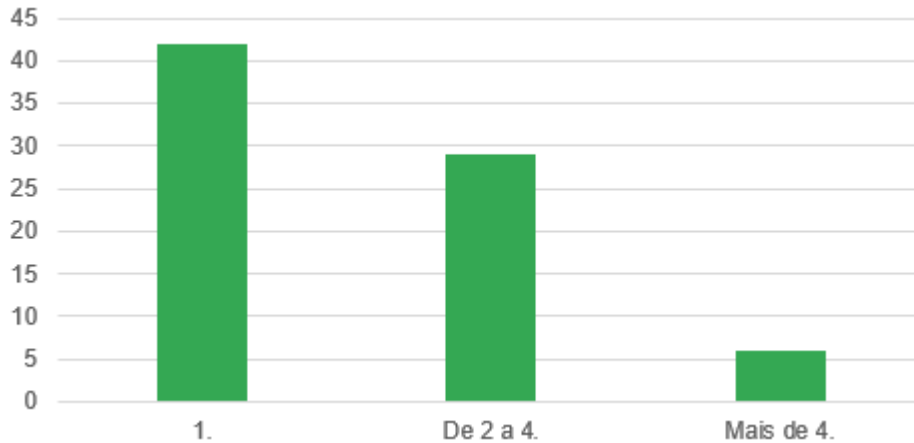
Figura 8 - Conhecimento sobre ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH.



Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa também revela que cerca da metade dos(as) respondentes (54%) costuma participar de ao menos uma ação promovida pelo DRH. Acredita-se que esse dado corrobora com a fala da diretora de Recursos Humanos quando afirma que a SPF, evento anual, é a principal ação voltada a empregados(as) realizada pela Uergs.

Figura 9 - Participação em ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH.



Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira edição da SFP foi realizada em 2019 de forma presencial, em Porto Alegre. Na época, a Uergs não dispunha de recursos para a transmissão do evento para que pessoas lotadas em unidades universitárias no interior do estado pudessem acompanhar. Em razão disso, as palestras foram gravadas. Em 2020, no primeiro ano da pandemia, o evento passou a ser *online* com a transmissão ao vivo pelo canal da Uergs no *You Tube*. De acordo com a diretora do DRH, mesmo com a volta das atividades presenciais na Universidade, a SFP deve continuar sendo realizada *online* com transmissão ao vivo para facilitar a participação das pessoas lotados fora de Porto

Alegre e de funcionários(as) de outras instituições que costumam acompanhar o evento.

Nas primeiras edições da SFP, as palestras foram ministradas por docentes da Uergs e por pessoas externas à instituição, de forma voluntária. "Este ano, a gente focou em procurar na Universidade funcionários que estivessem à disposição para trabalhar, então ficou o tema conforme o conhecimento de cada um" (DTRH), explica a diretora, em referência ao evento realizado em 2022. A intenção, segundo a diretora, é que a partir de agora as palestras também sejam ministradas por empregados(as) do quadro técnico e de apoio administrativo, como forma de valorizar os conhecimentos desses(as) funcionários(as).

O nosso foco é aproveitar os nossos funcionários para dar essas capacitações. Claro, a gente não tem recurso pra contratar um palestrante [...] mas o que a gente quer é valorizar [...] os funcionários que têm muita capacidade. Muita gente tem mestrado, tem estudo e tem vários conhecimentos. Para a Semana do funcionário, mas também para a gente começar a fazer essas capacitações. Tá no nosso plano fazer capacitações via *moodle*, remoto. Por enquanto são planos, mas a gente quer executar agora. (DTRH).

A diretora de Recursos Humanos também foi questionada sobre a realização de ações de integração e explicou que não foram planejadas atividades com este fim. Todavia, na sua percepção, os colóquios contribuem para que as pessoas se sintam mais integradas. "Num colóquio tem pessoas de vários locais, pessoas que às vezes nem se conheciam e acabam se integrando, se conhecendo. É bem legal, bem interessante o trabalho" (DTRH).

Após a apresentação dos dados da pesquisa relacionados à promoção de ações de capacitação pela Uergs, a seção a seguir trata da avaliação das ações de capacitação.

4.5 Avaliação das ações de capacitação

A capacitação é efetiva quando resulta em aprendizagem e desenvolvimento de competências (CAVALCANTE; AYRES, 2021). E para mensurar esses resultados comparando-os com os objetivos propostos, é importante que se estabeleça processos de avaliação. No escopo do SCBC, Ayres (2021) sugere que para cada ação de capacitação sejam realizadas avaliações de reação, de aprendizado e de impacto.

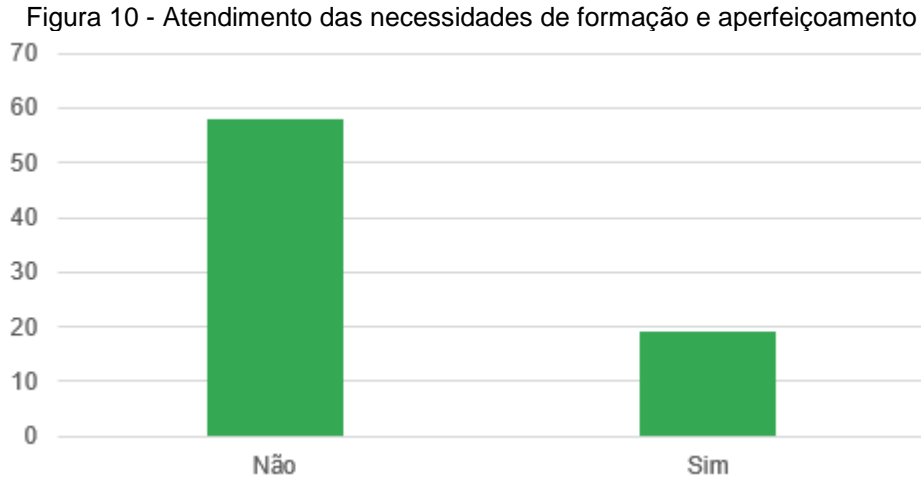
De acordo com Ayres (2021) a satisfação de quem participa do evento é mensurada por meio da avaliação de reação. Se a reação é negativa, reduz a possibilidade de aprendizado, embora a reação positiva não assegure que houve aprendizado. A avaliação de aprendizagem está relacionada à forma de percepção da realidade, à aquisição de conhecimentos e ao desenvolvimento de habilidades. Já a avaliação de impacto geralmente ocorre no ambiente de trabalho, pois permite comparar os resultados alcançados em relação aos objetivos da ação de capacitação (AYRES, 2021).

Perguntada sobre se a Uergs costuma realizar avaliação das capacitações que promove, a diretora de Recursos Humanos respondeu que o Departamento costuma elaborar um “formulário de satisfação” para que os(as) servidores(as) avaliem as ações das quais participam. Nesse formulário, de acordo com a DTRH, as pessoas devem informar quais dos pontos abordados mais chamaram a atenção e quais acreditam que poderão aproveitar posteriormente em suas atividades práticas.

Não há na Uergs um instrumento de avaliação posterior que configure a avaliação de impacto. No entanto, a DTRH relata que o Departamento tem recebido *feedbacks* de servidores(as) que relatam que passaram por alguma situação e que conseguiram melhorar após participar de determinado evento. “Então é mais em conversas, é mais informal, vamos dizer assim” (DTRH). A diretora acrescenta que os relatórios dos atendimentos individuais e dos colóquios coordenados pelo NPOT também fornecem um *feedback* positivo, pois é perceptível que a cada semestre têm diminuído as queixas relacionadas à sobrecarga de trabalho, por exemplo.

Então acho que a junção da semana do funcionário, dos colóquios, dos atendimentos, além dos cursos que a gente tem oferecido, divulgado na verdade, tem ajudado o pessoal. Mas é uma boa de repente a gente criar um instrumento para ver quais cursos que as pessoas estão fazendo, se estão aproveitando. (DTRH).

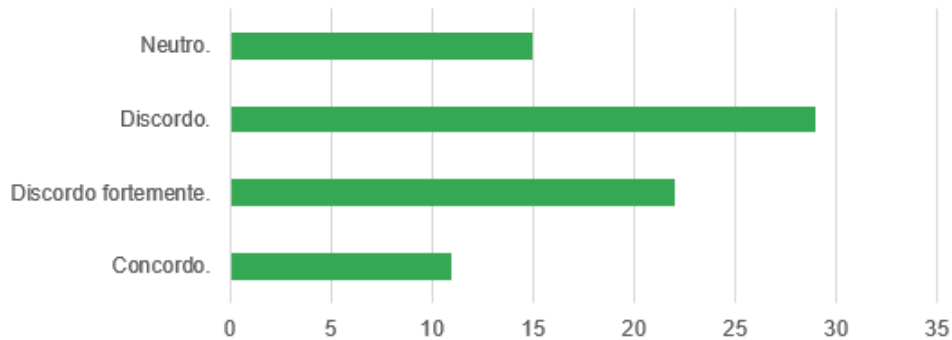
Dentre os(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs que participaram desta pesquisa, 58 (75,3%) responderam que os treinamentos e cursos oferecidos ou sugeridos pela Universidade não satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento.



Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, 29 (37,7%) discordam e 22 (28,6%) discordam fortemente que a Uergs proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria.

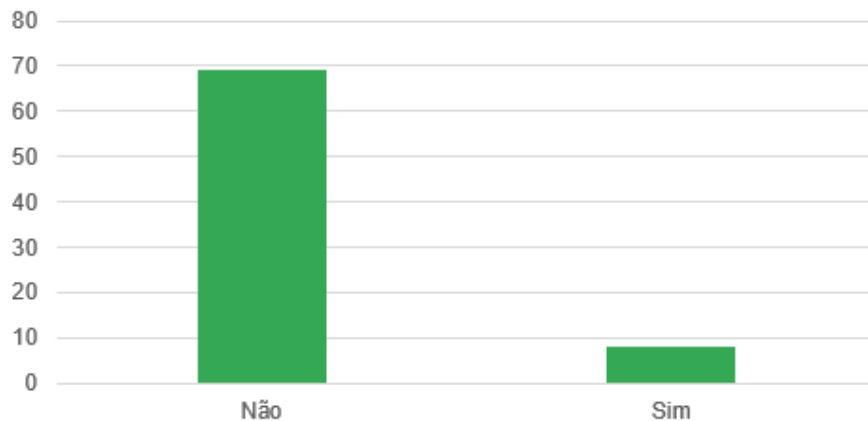
Figura 11 - Percepção quanto à oferta de treinamento e desenvolvimento.



Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, apenas 8 (10,4%) dos(as) respondentes considera que há uma política de treinamento na Uergs.

Figura 12 - Percepção sobre a existência de política de treinamento



Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que os dados da pesquisa com os(as) servidores(as) não se referem à avaliação de ações de capacitação, as quais exigem processos de avaliação de reação, de aprendizagem e de impacto de acordo com os objetivos de cada ação. Nesta pesquisa, a intenção foi verificar a percepção com relação à gestão das ações de capacitação e desenvolvimento, o que envolve as quatro etapas que compõem o SCBC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou descrever como os planos de capacitação e desenvolvimento das pessoas que compõem o quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs são promovidos. Com isso, pretende-se contribuir com a discussão teórica sobre os programas de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) de universidades públicas estaduais, num cenário de implantação da gestão por competências em que as IES federais foram pioneiras em decorrência da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, regulamentada pelo Decreto Nº 5707 de 2006. Essa descrição também pretende oportunizar à Uergs, campo deste estudo, uma reflexão sobre as ações empreendidas em direção à adoção de práticas de desenvolvimento de servidores por competências e sobre as possibilidades de continuidade desse trabalho.

Este estudo se concentrou em três objetivos específicos: identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Uergs; entender como ocorre o alinhamento das necessidades com as competências mapeadas; mapear o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de servidores(as) orientado por competências.

Em consonância com as categorias previamente definidas, a análise iniciou pela descrição do mapeamento de competências realizado na Uergs em 2017. Embora esse mapeamento tenha sido realizado há bastante tempo, a sua descrição é relevante porque ele ainda orienta as decisões do DRH relacionadas à promoção de ações de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo.

Com base no relatório elaborado pela Cogep e na entrevista com a diretora do DRH ficou evidente que, conforme recomendado por Ayres (2021), na elaboração do mapeamento da Uergs foram realizadas as análises para o levantamento dos três níveis de competências: organizacionais, funcionais e individuais, e que também foram levantadas as competências gerenciais. Também foi possível verificar que o mapeamento realizado em 2017 partiu do planejamento estratégico da instituição, uma vez que teve como ponto de partida o PDI 2017-2021 e que considerou a missão, a visão e os valores da Universidade.

Além disso, de acordo com as recomendações de Brandão e Bahry (2005), a análise organizacional partiu de documentos e de entrevistas com gestores(as) que foram consideradas pessoas-chave para o levantamento de dados que compuseram a primeira etapa do mapeamento, e que geraram as questões dos formulários para identificação das competências individuais e gerenciais existentes na Uergs, na segunda etapa do levantamento das necessidades de capacitação. Contudo, foi observado que as descrições de algumas das competências presentes nos relatórios da Cogep não atendem as recomendações de Brandão e Bahry (2005) e não se referem, especificamente, aos níveis de análise a que correspondem.

Por meio da entrevista com a diretora do DRH também foi possível verificar que, desde 2017, não são realizados levantamentos formais de necessidades de capacitação. Atualmente, o Departamento tem conhecimento das demandas de capacitação por meio das solicitações enviadas pelos(as) servidores(as) via *e-mail* ou através dos relatórios dos atendimentos individuais e dos Colóquios, ambas ações coordenadas pelo NPOT da Faculdade São Francisco de Assis.

Cerca de 66% dos(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo que participaram desta pesquisa informaram que costumam participar de ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas por outras instituições com uma frequência razoável ou com muita frequência. Esses questionários também informam a frequência com que essas pessoas solicitam a oferta de ações de capacitação e desenvolvimento pela Uergs e a frequência com que suas chefias costumam solicitar a participação em ações de capacitação e desenvolvimento. Entretanto, o DRH não tem uma base de dados com informações sobre as ações de capacitação e desenvolvimento realizadas por iniciativa própria ou demandadas pelas chefias, uma vez que os certificados de participação nesses eventos são enviados diretamente à Comissão Permanente de Pessoal Técnico e de Apoio Administrativo (CPPTA) para fins de avaliação anual de desempenho, de acordo com a diretora de Recursos Humanos.

Com essas informações obtidas por meio da triangulação dos dados disponíveis no relatório da Cogep, complementados pela entrevista com a DTRH e pelos dados oriundos dos questionários, foi possível identificar como ocorre o levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento na Uergs. Assim, o primeiro objetivo específico desta pesquisa foi alcançado.

Com relação ao segundo objetivo específico deste estudo, a entrevista com a DTRH evidencia que os esforços para atender às necessidades de capacitação concentram-se na oferta de palestras durante a SPF e na indicação de temas para os colóquios digitais. Para esses eventos, são utilizados recursos como o *Google meet* para a transmissão ao vivo, permitindo que mais pessoas possam participar dos eventos, o que inclui servidores lotados nas unidades universitárias em diferentes regiões do estado. Um ponto que merece destaque é que, embora o DRH não conte com um banco de talentos ou um sistema equivalente, recentemente servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo passaram a ser convidados(as) a ministrar palestras na SFP.

O DRH também costuma divulgar por *e-mail* os cursos ofertados por outras instituições, especialmente quando tratam de temas relacionados com os apontados pelo mapeamento ou com os demandados pelos(as) servidores(as) por *e-mail* ou nos colóquios e atendimentos individuais com o NPOT. Assim, com base na entrevista, além de esclarecer como o DRH busca atender as necessidades de capacitação e desenvolvimento, foi possível identificar os critérios para a escolha dos temas das ações promovidas pelo Departamento.

Já o relatório da Cogep que apresenta o Plano de Capacitação para o biênio 2018-2019 demonstra que, logo após a conclusão do mapeamento de competências, havia a intenção de priorizar um nivelamento das competências essenciais da Uergs, uma vez que o referido Plano traz o detalhamento de um evento com esse objetivo. Esse Plano também prevê ações de capacitação para o desenvolvimento das competências individuais e gerenciais. Todavia, nenhuma dessas ações foi desenvolvida. O Plano de Capacitação para o biênio 2018-2019, que é baseado no mapeamento de competências, foi o único Plano de Capacitação formalizado pela Uergs. A descrição desse Plano foi apresentada neste estudo na seção sobre o Planejamento das ações de capacitação e, com isso, o terceiro objetivo desta pesquisa foi atendido.

A partir desses dados, cabe fazer algumas considerações e recomendações. Conforme relatado na introdução, como contribuição social e prática desta dissertação foi elaborado um Produto Técnico com recomendações à Uergs, que consta no Apêndice G. A proposta de elaboração desse material foi apresentada e acatada pela Banca a que a dissertação foi submetida, em abril de 2023.

O Produto Técnico foi desenvolvido com base nos resultados desta pesquisa e as recomendações à Universidade foram tecidas de acordo com o referencial teórico da dissertação. Esse material foi elaborado a partir dos preceitos da Comunicação Não-Violenta (CNV), uma abordagem de comunicação elaborada pelo psicólogo social Marshall Rosenberg. Nesse sentido, o seu conteúdo foi organizado com base nos quatro componentes da CNV: observação, sentimentos, necessidades e pedido.

A partir da descrição das observações, o Produto Técnico pontua as principais necessidades da Uergs com relação à gestão por competências: reconstituir um grupo de trabalho para coordenar as ações de desenvolvimento orientadas por competências e promover a capacitação dessa equipe; sensibilizar gestores; atualizar o mapeamento de competências; descrever as competências seguindo as recomendações da literatura especializada; e elaborar planos de capacitação de acordo com as necessidades de desenvolvimento de competências.

Dessas necessidades, derivam as ações, apresentadas no material como recomendações. Cabe mencionar que as recomendações do Produto Técnico foram elaboradas tendo como principais referências o Plano de Desenvolvimento de Competências (SILVA; HONÓRIO, 2021) e o Sistema de Capacitação Baseada em Competências (AYRES, 2012).

Com relação à designação da equipe técnica, à capacitação dessa equipe e à sensibilização dos gestores, recomenda-se que que isso seja feito a fim de manter a coerência conceitual e metodológica no planejamento, no andamento e no acompanhamento de todas as etapas do Plano de Capacitação e Desenvolvimento. A adesão e o envolvimento dos gestores com a proposta de gestão por competências são fundamentais não só na etapa de mapeamento, mas também para facilitar a adesão dos(as) servidores(as).

O mapeamento de competências realizado em 2017 ainda serve de base para algumas decisões do DRH com relação às ações de capacitação e desenvolvimento, segundo a diretora de Recursos Humanos. Porém, as competências são mutáveis (BERGUE, 2019) e é importante que o seu mapeamento seja atualizado periodicamente, considerando-se que embora o planejamento institucional seja realizado para um ciclo de vários anos, nesse período o contexto pode mudar e impactar nos diferentes níveis de competências (LIRA; CAVALCANTE, 2021).

Diante disso, recomenda-se que seja realizado um novo mapeamento de competências da Uergs considerando-se que: o mapeamento que ainda orienta as

ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas pelo DRH foi realizado há cerca de cinco anos; em razão da pandemia de Covid-19 a Universidade realizou adaptações que se tornaram permanentes, como por exemplo a aprovação do teletrabalho, o que mudou o contexto de atuação na Uergs; em 2021 a Universidade lançou o “Projeto Estratégico Uergs 20+” e recebeu uma sede própria que consolida o Campus Central da Universidade, em Porto Alegre; e em 2022 foi aprovado o PDI 2022-2032.

A diretora do DRH corrobora com o exposto quando afirma que em 2022 o Departamento passou a convidar servidores(as) do corpo técnico e de apoio administrativo para ministrarem as palestras da SFP porque nos últimos anos algumas dessas pessoas demonstraram ter conhecimento sobre os temas do evento e inclusive concluíram cursos de mestrado. Em razão disso, também recomenda-se que a Universidade crie e mantenha um cadastro atualizado com esses dados, compondo assim um banco de talentos que poderá ser consultado quando houver demanda por facilitadores(as) internos(as) para as ações de capacitação e desenvolvimento.

Para que o mapeamento seja coerente com os objetivos estratégicos e apresente um diagnóstico que apoie as demais etapas do processo de gestão por competências, especialmente relacionadas com a capacitação e o desenvolvimento de servidores, deve ser elaborado seguindo um rigor metodológico (BRANDÃO, 2022). Para isso, o Produto Técnico destaca os itens correspondentes às fases da análise de competências: organizacional, funcional e individual, de acordo com Moraes (2002) e Ayres (2021). Além disso, apresenta as principais recomendações de Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2022) para a descrição das competências de forma clara e que indique aos(as) servidores(as) o que devem ser capazes de fazer, de acordo com um determinado padrão de qualidade.

O mapeamento de competências deve orientar a elaboração dos planos de capacitação e desenvolvimento. No contexto da Uergs, as respostas ao questionário desta pesquisa revelam que uma parcela considerável dos(as) respondentes não reconhece que a Uergs tem gerência sobre o conhecimento do seu pessoal (57,2%). Também é expressivo o percentual de respondentes que não considera que haja uma política de treinamento na Universidade (89,6%). Embora o Plano de Capacitação de 2018-2019 não tenha sido colocado em prática, a análise dos relatórios da Cogep e a entrevista com a diretora de Recursos Humanos revelam um esforço do Departamento

no sentido de incentivar o desenvolvimento dos(as) servidores(as), dentro das possibilidades do Setor, no que se refere a recursos humanos e financeiros.

Além disso, tanto a entrevista quanto os questionários evidenciam que existem na Uergs práticas de desenvolvimento de competências, sejam elas coordenadas pelo DRH ou desenvolvidas por iniciativa dos(as) servidores(as). Assim, acredita-se que a elaboração de um plano de desenvolvimento de competências ou de um sistema de capacitação possa contribuir para o alinhamento das ações com os atuais objetivos estratégicos. Além disso, esse plano pode contribuir tanto para a sensibilização acerca dos benefícios da gestão por competências quanto para o reconhecimento das ações nesse sentido.

Em razão disso, o Produto Técnico recomenda que a Uergs elabore um Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Competências (PDC) de acordo com o proposto por Silva e Honório (2021). Para isso, o material apresenta cada uma das etapas do PDC. Para que esse Plano possa ser colocado em prática, o Produto Técnico recomenda e apresenta a estrutura do Sistema de Capacitação baseada em Competências (SCBC), de Ayres (2021), para orientar as etapas de planejamento, desenvolvimento e avaliação das ações de capacitação.

Para a apresentação do Produto Técnico, foi realizada no início de julho de 2023 uma reunião em que participaram a orientadora desta dissertação, a diretora de Recursos Humanos e demais membros(as) da Cogep, além da chefe do Setor de Ingresso e Acompanhamento do Departamento de Recursos Humanos da Universidade. Após a apresentação do material pela autora desta dissertação, foi aberto um espaço de conversa entre os(as) participantes da reunião.

Nesse momento, as pessoas ligadas ao DRH e as que atuaram na Cogep puderam falar sobre o processo de elaboração do mapeamento, sobre os desafios enfrentados para a realização desse trabalho e sobre as possibilidades para a sua continuidade. Durante a conversa, identificaram e ratificaram a importância da sensibilização dos gestores e de servidores(as) da Universidade acerca da gestão por competências e pontuaram possíveis estratégias, considerando que essa sensibilização deve iniciar pela demonstração dos benefícios e resultados que se espera alcançar com a adoção do modelo. A equipe também comentou sobre a Política de Gestão de Pessoas que está sendo elaborada na Uergs e reconheceu a importância de desenvolver ações de capacitação e desenvolvimento conectadas a essa Política.

Assim, a apresentação do Produto Técnico propiciou um espaço de reflexão e de diálogo que possibilitou olhar e valorizar o trabalho já realizado na Uergs com relação à gestão por competências e vislumbrar ações futuras. É importante mencionar que as pessoas que compuseram a Cogep haviam assistido a banca de apresentação da dissertação, o que denota seu interesse e consideração pela pesquisa e pelos seus desdobramentos. No encontro de apresentação do Produto Técnico, foi possível perceber que a equipe do DRH e da Cogep se sentiu motivada a dar continuidade ao trabalho, à luz das recomendações e dos caminhos apontados pelo Produto Técnico. Assim, acredita-se que esta dissertação cumpriu com seu papel social ao entregar um Produto Técnico e propiciar esse momento de apresentação e debate, o que representa uma contribuição prática e social para a instituição que colaborou fundamentalmente para a realização desta pesquisa.

Sobre as limitações deste estudo, cabe informar que seus instrumentos de coleta de dados foram elaborados após a qualificação do projeto de pesquisa e adaptados de estudos anteriores com tema análogo, o que limitou a inserção de questões mais específicas sobre o contexto da Uergs na elaboração tanto do mapeamento quanto do Plano de Capacitação 2018-2019. Outra limitação desta pesquisa está relacionada ao número de respondentes, considerando-se que de um universo de 175 servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo, obteve-se um total de 77 respostas.

A fim de ampliar a discussão e o panorama sobre a adoção da gestão por competências nas IES estaduais, sugere-se a realização de pesquisas que demonstrem a experiência de outras universidades estaduais com as práticas de gestão de pessoas por competências que vêm adotando.

Por fim, é possível concluir que os objetivos deste estudo foram alcançados, considerando que os dados obtidos permitem traçar um panorama do estágio de adoção da gestão por competências na Uergs. Esses dados, complementados com a pesquisa realizada tanto nos sites das demais IES estaduais brasileiras quanto na revisão da literatura, permitem ampliar o campo de visão, respondendo à questão que deu origem a esta investigação.

Os mais de 400 estudos encontrados na revisão da literatura, somados às referências que embasaram teoricamente este estudo, demonstram a relevância do modelo de competências para a gestão de pessoas e o interesse pelo tema em diferentes perspectivas. Por outro lado, o cenário traçado por meio deste estudo

corroborar com Silva (2021) quando afirma que a gestão por competências em organizações públicas subnacionais está em estágio embrionário. Isso demonstra que o tema não se esgota e que há um campo vasto de investigação, especialmente para pesquisas que apoiem as instituições públicas de esferas estaduais e municipais na adoção da gestão por competências como forma de valorizar as pessoas que atuam no setor público e de atender às demandas da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. A.G. R; CALDAS, P.T. **Análise do Sistema de Capacitação e da Gestão por Competências em uma IFES paraibana à Luz da PNDP**. São Paulo: XX SEMEAD, 2006. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/2230.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2022.
- ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. *In*: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- AYRES, S. M. P. M. **Proposta de um sistema de capacitação baseado em competências para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano**. 2012. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.
- AYRES, S. M. P. M. Sistema de capacitação baseado em competências. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BERNARDINI, I. S.; TOSTA, K.C.B.T. **Levantamento de necessidades para o plano de capacitação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina: aplicação e resultados obtidos no centro sócio-econômico**. Florianópolis: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2009.
- BISPO, A. C. K. A.; MENDES, N. M. D. Planejamento estratégico em gestão de pessoas: uma abordagem prática. *In*: SILVA, A. B. da. (org.) **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.
- BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. **Os elementos das Competências Coletivas em Grupos de Trabalho – a experiência da COPEsul**. Salvador: ENANPAD, 2006.
- BRAHM, M. S.; VARGA, G. M.; SANTOS, A. C. **Competências coletivas no terceiro setor: o caso do projeto piloto da ONG parceiros voluntários**. Rio de Janeiro: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2014.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200007>. Acesso em: 06 dez. 2021.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229> Acesso em: 31 maio 2021.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm Acesso em: 14 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal 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 Acesso em: 14 mar. 2022.

CAMÕES, M. R. S. Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública. *In*: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

CAMÕES, M. R. D. S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no governo federal**: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Brasília: Enap, 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560> Acesso em: 10 dez. 2021.

CARDOSO, S.P.Q.C. **Capacitação de técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências** – o caso do IF Sertão-PE. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Percepções de Gestores e Funcionários Acerca de seus Limites e Possibilidades em uma Autarquia Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 163-191, 2018.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escola de Governo e Gestão por Competências**: Mesa Redonda de Pesquisa e Ação. Brasília: ENAP, 2009.

CASIMIRO, A. H. T. **Gestão por competências nos cursos de Arquivologia no Brasil**: abordagem nos princípios da Gestão do Conhecimento. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

CAVALCANTE, K. O.; AYRES, S. M. P. M. A. Capacitação e desenvolvimento de competências. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 16, n. 002, p. 221-236, 2003.

COSTA, J. M. L. de C. **Competências no setor público federal**: uma reflexão sobre o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da pró-reitoria administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). 2020. 124f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2020.

COSTA, L. V. da. **A gestão por competências no processo de remoção de servidores técnico-administrativos em educação**: um estudo de caso com Administradores da FURG. 2021. 231f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2021.

COSTA, A. L.; MELO, S. L. Papel da mentoria na socialização de servidores públicos como estratégia para a gestão de pessoas por competências. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W; CRESWELL, J. D **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DIAS, C. A. Gestão por competências: dezoito anos de estudos no Brasil. **Pretexto**, v. 21, n. 4, p. 61-78, 2020. Disponível em:
<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6165> Acesso em: 6 fev. 2022.

ESTIMA, C. **Desenvolvimento de Pessoas por Competências no Contexto das IFES**: um projeto piloto no universo dos administradores da FURG. 2019. 130f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2019.

FERNANDES, B. H. R.; STARON, S. C. A. Efetividade de Modelos de Gestão por Competências: um Estudo Comparativo de Casos. **EnGPR**, Curitiba, 2017. Disponível em:
http://anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=88&cod_edicao_subsecao=1425&cod_edicao_trabalho=22357 Acesso em: 10 fev. 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em: 15 dez. 2021.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>. Acesso em: 29 nov. 2021.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Série Pesquisa 3ª Edição. Porto Alegre: Liber Livro Editora, 2008.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudos de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011. Disponível em: <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>. Acesso em: 14 set. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. *In*: MINAYO, M. C. de (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. **Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais**. Curitiba: EnGPR, 2017. Disponível em: http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjlzMzU=. Acesso em: 2 set. 2022.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes para o desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.

LIRA, J. O. L. L.; CAVALCANTE, K. O. Gestão por competências nas instituições públicas. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

MARTINS, S. **Plano de capacitação dos servidores da UFSC: um estudo de caso sobre o processo de treinamento**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MATTE, L. I. **Levantamento das necessidades de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Programa de Pós-

Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, jan. 1973.

MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M. A Gestão por Competências na Prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. **Anais XXXVII EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf Acesso em: 17 jun. 2021.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORAES, T. P. **A gestão por competências nas instituições de educação superior públicas de Santa Catarina**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MÓSCA, H. M. B.; CEREJA, J. R.; BASTOS, S. A. P. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo** – Relatório. Brasília: OCDE, 2010. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/secretarias/secretaria-de-relacoes-internacionais/eventos/arquivos/Relatorio%20OCDE%20-%20Avaliacao%20da%20Gestao%20de%20RH%20no%20Governo%20-Brasil.pdf/view> Acesso em: 31 maio 2022.

OLIVEIRA, M. M. Evolução histórico-legal da gestão de pessoas no setor público. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

OLIVEIRA FILHO, R. O. **Competências essenciais norteadoras para o perfil do gestor estratégico em Instituições de Ensino Superior**. 2013. 139f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza (CE), 2013.

OLIVEIRA, Â. M. *et al.* Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 11, n. 3, p. 360-382, set. 2006.

PINTO, M. R. R.; BRANCO, U. V. C. Provisão de servidores nas instituições públicas. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas**

instituições públicas brasileiras. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p. 79-93, maio/jun. 1990.

ROCHA, G. B. **Qual é o ganho social na gestão por competências?** A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

ROSSI, T. **Gestão de competências na prestação de serviços de informação em bibliotecas de universidades da região de Florianópolis/SC**. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 25-68.

SANTOS, E. A. S. A. **Mapeamento de competências**: uma proposta de implantação de banco de talentos para a UNEMAT. 2021. 111f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021.

SANTOS, J. L. G. et al.. Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 26, n. 3, p. e1590016, 2017.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: CAMÕES, M. R. de.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SERAFIM, A. N. F. **Gestão por competência em bibliotecas universitárias**: análise do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

SILVA, F. V. **Gestão por competências no setor público**: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2020. 1254f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

SILVA, R. S. G. **Base de referência para o mapeamento de competências de trabalho em equipe de servidores técnico-administrativos em universidades públicas, no estado de São Paulo**. 2016. Tese (Doutorado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.

SILVA, A. B. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: ENAP, 2019.

SILVA, A. B.; COSTA, A. L. Diretrizes e etapas para a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

SILVA, A. B.; HONÓRIO, J. B. Plano de Desenvolvimento por Competências: desafios e perspectivas. *In*: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Competências Coletivas: Considerações Acerca de sua Formação e Desenvolvimento. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 252-278, 2016.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Escola USP. **USP**, 2022. Disponível em: <http://www.usp.br/escolausp/>. Acesso em 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Apresentação CODEP. **UNEB**, 2022. Disponível em: <https://pgdp.uneb.br/coordenacao-de-desenvolvimento-de-pessoas-codep%ef%bf%bc/#>. Acesso em: 05 set. 2022.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Trilhas de Aprendizagem. **UNEB**, 2022. Disponível em: <https://pgdp.uneb.br/trilhas-de-aprendizagem/>. Acesso em: 05 set. 2022.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO CARLOS ALBERTO REYES MALDONADO. Portal de Qualificação. **UNEMAT**, 2022. Disponível em: <https://unemat.br/site/qualificacao>. Acesso em Acesso em 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano. PRODHU. **UNEAL**, 2022. Disponível em: <http://www.uneal.edu.br/pro-reitorias/prodhu>. Acesso em: 05 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Diretoria Geral de Recursos Humanos. Carreira e Desenvolvimento. **UNICAMP**, 2022. Disponível em: <https://www.dgrh.unicamp.br/produtos-e-servicos/carreira-e-desenvolvimento>. Acesso em: 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Capacitação. Plano Anual de Capacitação 2022. **UEFS**, 2022. Disponível em:

http://www.pgdp.uefs.br/arquivos/File/PAC/PAC_2022.pdf. Acesso em: 05 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS. Servidores. **UEG**, 2022. Disponível em: <http://www.ueg.br/exec/servico/servidores#painel-s2>. Acesso em: 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Desenvolvimento e Capacitação. **UEMA**, 2022. Disponível em: https://www.progep.uema.br/?page_id=32. Acesso em: 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Programa de Formação de Gestores. **UEMA**, 2022. Disponível em: <https://www.progep.uema.br/?p=871>. Acesso em: 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. Capacitação de Agentes Universitários. **UNIOESTE**, 2022. Disponível em: <https://www.unioeste.br/portal/capacitacao-cursos/apresentacao>. Acesso em 06 set. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL. Plano de Desenvolvimento Institucional. **UERGS**, 2017. Disponível em <https://www.uergs.edu.br/pdi-2017-2021>. Acesso em: 30 mar. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL. Proposta de Gestão por Competências na Uergs - Objetivo 2; Ação 2 - Proad - PDI 2017-202. **UERGS**, 2018.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL. Plano de Capacitação 2018/2019 - Objetivo 2; Ação 2 - Proad - PDI 2017-202. **UERGS**, 2018.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL. Plano de Desenvolvimento Institucional. **UERGS**, 2022. Disponível em <https://www.uergs.edu.br/pdi-2022-2032>. Acesso em 30 mar. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL. Estrutura Organizacional. **UERGS**, 2023. Disponível em: <https://www.uergs.edu.br/estrutura-organizacional>. Acesso em: 30 mar. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE A – Carta de autorização para realização da pesquisa

Carta de Autorização para Estudo de Caso

Porto Alegre, 28 de setembro de 2022.

À Pró-Reitoria de Administração

Prezado pró-reitor,

Vimos por meio desta solicitar sua autorização para a realização de pesquisa vinculada ao Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), intitulada “Desenvolvimento de servidores públicos por competências: o caso da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul”.

O principal objetivo desta pesquisa é identificar os desafios e as possibilidades para o desenvolvimento de competências dos analistas da Uergs. O alcance desse objetivo se apoia em algumas etapas, iniciando pela identificação das práticas de desenvolvimento dos analistas existentes na Uergs atualmente. Em seguida, se buscará investigar se as ações de qualificação estão voltadas ao desenvolvimento pessoal e profissional dos analistas no contexto de trabalho, além de analisar a necessidade e a possibilidade de implantação da gestão por competências na Uergs. Por fim, pretende-se demonstrar as possibilidades de adoção de um Plano de Desenvolvimento de Servidores orientado por competências.

Como estratégia de pesquisa, pretende-se realizar um estudo de caso na Uergs. Para tanto, como instrumentos de coleta de dados pretende-se realizar entrevistas semiestruturadas com membros da Comissão de Gestão de Pessoas (Cogep) criada em 2017 para atender ao objetivo “Desenvolver o quadro de pessoal”, do PDI 217-2021 da Uergs. Também pretende-se analisar relatórios e planos elaborados pela Cogep e enviar um questionário aos servidores do quadro técnico (analistas). Portanto, solicito sua autorização para a realização da coleta de dados a fim de realizar a triangulação das informações.

Esta pesquisa está ancorada em referencial teórico sobre gestão de pessoas por competências no setor público e seus instrumentos serão validados por uma banca de especialistas.

Salientamos que os dados obtidos serão acessados e utilizados somente para fins da pesquisa e que serão preservados o anonimato, a confidencialidade e o sigilo dos dados e dos participantes da pesquisa. Os resultados da análise do conteúdo serão apresentados na dissertação e em publicações científicas dela decorrentes.

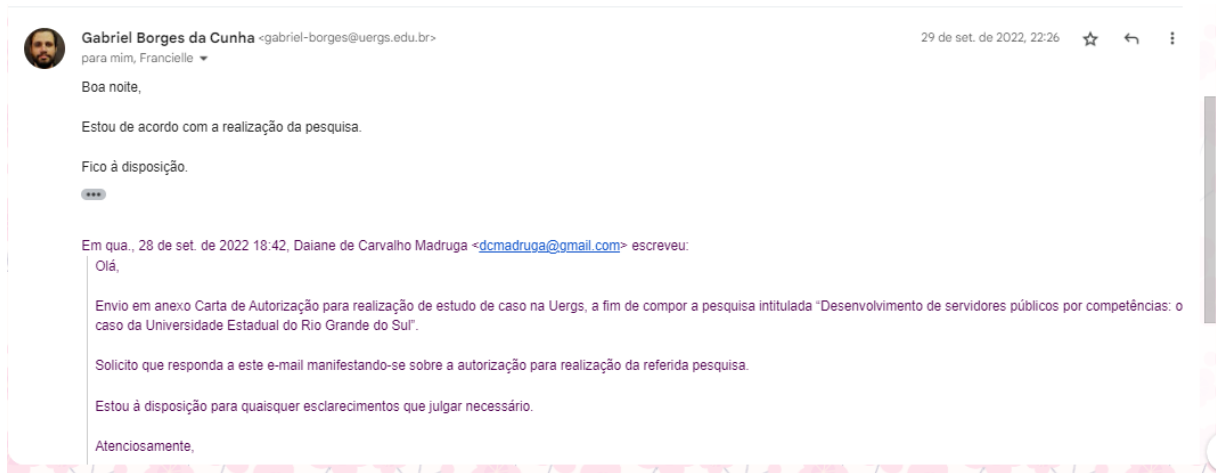
Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos que julgar necessário.

Atenciosamente,

Daiane de Carvalho Madruga
Mestranda

Profa. Dra. Francielle Molon da Silva
Orientadora

APÊNDICE B – Autorização para realização da pesquisa



APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisadora responsável: Daiane de Carvalho Madruga
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande (Furg)
E-mail da pesquisadora: dcmadruga@gmail.com

Concordo em participar do estudo desenvolvido pela pesquisadora Daiane de Carvalho Madruga que tem como principal objetivo analisar como os planos de capacitação e desenvolvimento dos servidores do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidas na Uergs. Essa pesquisa é desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

Fui esclarecida de que os objetivos específicos da pesquisa são os seguintes:

- a) identificar como ocorre o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento;
- b) entender como ocorre o alinhamento destas necessidades com as competências mapeadas dos servidores;
- c) mapear o processo de elaboração do Plano de desenvolvimento de servidores orientado por competências.

PROCEDIMENTOS: Fui informada sobre os procedimentos da pesquisa e que a entrevista semiestruturada versará sobre os seguintes temas:

- levantamento de necessidades de capacitação;
- mapeamento de competências;
- desenvolvimento de ações de capacitação;
- avaliação das ações de capacitação;
- planejamento das ações de capacitação.

Também fui informada que:

- Para a realização da entrevista, foi elaborado um roteiro semiestruturado contendo perguntas que orientarão a conversa entre mim e a pesquisadora, podendo ser solicitadas informações adicionais às perguntas pré-elaboradas, a fim de elucidar os temas em questão. A qualquer momento, a entrevistada poderá solicitar esclarecimentos sobre as questões.
- A entrevista será gravada e posteriormente transcrita a fim de que os dados possam ser analisados por meio de software.

RISCOS E POSSÍVEIS REAÇÕES: Não há riscos.

BENEFÍCIOS: Entre os benefícios da participação nesta pesquisa, está a contribuição para o trabalho realizado pela Uergs a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-

2021, que tem como um de seus objetivos o desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade.

PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA: Como já me foi dito, minha participação neste estudo será voluntária e poderei interrompê-la a qualquer momento.

DESPESAS: Eu não terei que pagar por nenhum dos procedimentos, nem receberei compensações financeiras.

CONSENTIMENTO: Recebi claras explicações sobre o estudo, todas registradas neste formulário de consentimento. Estou ciente de que os resultados da pesquisa serão utilizados em publicações científicas. A pesquisadora respondeu e responderá, em qualquer etapa do estudo, a todas as minhas perguntas, até a minha completa satisfação. Portanto, estou de acordo em participar do estudo. Este Formulário de Consentimento Pré-Informado será assinado por mim e arquivado na instituição responsável pela pesquisa.

Nome do participante/representante legal: Márcia Lemos Gomes



ASSINATURA:

DATA: 11/01/2023.

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE DA INVESTIGADORA: Expliquei a natureza objetivos, riscos e benefícios deste estudo. Coloquei-me à disposição para perguntas e as respondi em sua totalidade. A participante compreendeu minha explicação e aceitou, sem imposições, assinar este consentimento. Tenho como compromisso utilizar os dados e o material coletado para a publicação de relatórios e artigos científicos referentes a esta pesquisa. Se a participante tiver alguma dúvida ou preocupação sobre o estudo pode entrar em contato através do meu endereço/telefone acima.

ASSINATURA DA PESQUISADORA RESPONSÁVEL:

APÊNDICE D - Roteiro da Entrevista

Levantamento de necessidades de capacitação e mapeamento de competências

1. Atualmente, são realizados levantamentos das competências organizacionais, das exigidas em cada função, e das individuais?
2. É traçada a lacuna entre as competências instaladas e as que precisam ser desenvolvidas?
3. Atualmente, o DRH faz uso de instrumentos para identificação de necessidades de formação? Como?
4. O Plano de Capacitação elaborado em 2017 contempla as necessidades atuais de desenvolvimento dos(as) servidores(as) e da Uergs?

Planejamento das ações de capacitação

5. O tema das ações de capacitação propostas pelo DRH é definido com base no diagnóstico feito a partir do mapeamento de competências?
6. Como são definidas as áreas prioritárias para ações de capacitação?
7. Como é definida a metodologia adequada?
8. Quais são os recursos necessários?
9. Desenvolvimento das ações de capacitação
10. As ações de capacitação são amplamente divulgadas?
11. Há aproveitamento de instrutores internos à instituição?
12. São oferecidas ações de integração ao servidor?

Avaliação das ações de capacitação

13. O grau de assimilação do conteúdo é medido através da avaliação de aprendizagem? Como é articulada e em qual período?
14. Existe algum tipo de controle de assiduidade dos participantes das atividades?
15. Quais benefícios têm sido gerados para os funcionários participantes desses cursos?

APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Questionário

Olá!

Eu, Daiane de Carvalho Madruga, sou mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) e a pesquisadora responsável por este estudo, intitulado "Desenvolvimento de servidores públicos por competências: o caso da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul". O principal objetivo desta pesquisa é "Analisar como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos na Uergs".

Esta pesquisa é orientada pela Prof^a. Dr^a. Francielle Molon da Silva.


Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa por meio do preenchimento deste questionário sobre suas práticas de capacitação e desenvolvimento no contexto da Uergs.

O tempo médio de resposta ao questionário é de 5 minutos.

Ao concordar em participar desta pesquisa, você declara estar ciente de que:

- A sua participação nesta pesquisa é voluntária e não acarreta em riscos, despesas ou em compensações financeiras;
- Os dados obtidos a partir deste questionário serão acessados somente pela pesquisadora e pela sua orientadora, e usados somente para fins da pesquisa;
- Os resultados da pesquisa serão utilizados em publicações científicas;
- Serão preservados o anonimato, a confidencialidade e o sigilo dos(as) participantes e de suas respectivas respostas;
- A pesquisadora está à disposição para quaisquer esclarecimentos acerca da pesquisa, podendo ser contatada pelo e-mail dcmadruga@gmail.com ou pelo telefone (51) 980274013;
- Sua participação nesta pesquisa poderá ser interrompida a qualquer momento.

Entre os benefícios de sua participação nesta pesquisa, está a contribuição para o trabalho realizado pela Uergs a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2021, que tem como um de seus objetivos o desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade.

 dcmadruga@gmail.com (não compartilhado) [Alternar conta](#)



*Obrigatório

Você concorda em participar desta pesquisa? *

- Concordo em participar desta pesquisa.
- Não concordo em participar desta pesquisa.

**APÊNDICE F – Roteiro de Perguntas – Questionário a servidores(as) enviado
por meio de Formulário do *Google***

1. Você concorda em participar desta pesquisa
concordo em participar desta pesquisa
Não concordo em participar desta pesquisa
2. Qual o seu emprego na Uergs
Agente Administrativo
Agente Técnico
Analista

Levantamento de necessidades de capacitação e mapeamento de competências

3. Com que frequência ocorre a solicitação de treinamentos pela sua chefia imediata?
muito
razoável
pouco
nenhuma
não sabe
4. Com que frequência você solicita a realização de treinamentos ao DRH
muito
razoável
pouco
nenhuma
não sabe
5. Com que frequência você solicita licença para realização de treinamentos fora da Uergs
muito
razoável
pouco
nenhuma
não sabe
6. A Uergs adota estratégias para gerir conhecimento de seu pessoal
discordo fortemente
discordo
neutro
concordo
concordo fortemente

Desenvolvimento das ações de capacitação

7. Você tem conhecimento sobre ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH?
Sim
Não
8. Por ano, com que frequência você participa de ações de capacitação e desenvolvimento ofertadas ou sugeridas pelo DRH?
Um
2 a 4
mais de 4

9. A Uergs proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria.

discordo fortemente

discordo

neutro

concordo

concordo fortemente

Avaliação das ações de capacitação

10. Os treinamentos e cursos oferecidos pela empresa satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento?

sim

não

11. Na sua opinião há uma política voltada a treinamento na sua empresa?

sim

não

APÊNDICE G – Produto Técnico

PRODUTO TÉCNICO

DESENVOLVIMENTO de servidores POR COMPETÊNCIAS

Orientações para a
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)

Daiane de Carvalho Madruga - Mestrado em Administração FURG
Orientadora: Dra. Francielle Molon da Silva

SUMÁRIO

- 03 Introdução
- 04 Procedimentos metodológicos
- 05 O que foi observado
- 06 As necessidades da uergs
- 07 Recomendações
- 08 SCBC
- 09 PDC
- 10 Designar e capacitar a equipe técnica
- 11 Sensibilizar a gestão
- 12 Mapeamento de competências
- 16 Descrição das competências
- 18 Planos de Capacitação e Desenvolvimento de Competências
- 19 Etapas do PDC
- 20 Planejamento, desenvolvimento e avaliação das ações de capacitação
- 21 Planejamento das ações de capacitação
- 22 Desenvolvimento das ações de capacitação
- 23 Avaliação das ações de capacitação
- 24 Considerações Finais
- 25 Itinerário proposto
- 26 Agradecimentos
- 27 Referências Bibliográficas

Este é um produto técnico derivado da dissertação intitulada "Desenvolvimento de servidores(as) públicos por competências: o caso da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)", cujo objetivo principal é descrever como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos na Uergs. Para isso, o estudo incluiu a descrição do mapeamento de competências e do plano de capacitação produzidos na Universidade a partir do PDI 2017-2021. Com base nessa descrição, foram elaboradas as recomendações apresentadas neste material, que pretende apoiar a Uergs na implementação de práticas de desenvolvimento de servidores por competências.

A gestão por competências (GPC) passou a ser adotada na administração pública brasileira a partir da publicação do Decreto nº 5707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Com isso, eram dadas as diretrizes para o desenvolvimento do pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A partir da PNDP, diversos órgãos públicos federais buscaram atender às exigências do Decreto, enfrentando para isso alguns desafios relacionados principalmente à necessidade de conciliar legalidade e realidade e de alinhar a gestão de pessoas à estratégia organizacional (SILVA; BISPO; AYRES, 2019; LIRA; CAVALCANTE, 2021; SILVA; HONÓRIO, 2021). Entre esses órgãos, estão as universidades federais.

Apesar desses desafios, algumas universidades estaduais também passaram a adotar a gestão por competências, especialmente como orientação para as práticas de desenvolvimento de pessoas. Essa introdução do modelo de competências em instituições subnacionais ocorre por livre adesão, uma vez que não estão sob o jugo da PNDP e, portanto, não o fazem por determinação legal. Isso denota uma crença no modelo e a disposição para os enfrentamentos inerentes à atualização das práticas de gestão.

Portanto, cabe valorizar a iniciativa da Uergs de inserir ações orientadas pelo modelo de competências para desenvolver o quadro de pessoal da Universidade e atender a um objetivo do PDI 2017-2021. Trata-se de ações relacionadas à implementação de programas de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) e ao mapeamento de competências dos(as) servidores(as) para exercício dos empregos e funções, com a proposição de plano de alocação (UERGS, 2017).

Este produto técnico traz as principais evidências oriundas da descrição dessas ações empreendidas pela Uergs com base em competências, apontando as fragilidades do processo; e indica caminhos, à luz do referencial teórico da dissertação.

As recomendações presentes neste material são baseadas em duas estruturas de referência elaboradas por profissionais com experiência prática no desenvolvimento de pessoas por competências em organizações públicas. Trata-se do Plano de Desenvolvimento por Competências (PDC), proposto por Silva e Honório (2021); e do Sistema de Capacitação Baseada em Competências (SCBC), elaborado por Ayres (2012).

O PDC apresenta orientações para a elaboração de planos de capacitação cujas linhas de desenvolvimento dão o direcionamento para as ações de capacitação. Já a estrutura do SCBC foca nas ações de capacitação e contempla diretrizes para o mapeamento de competências, o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação de ações de capacitação por competências.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa para a dissertação que gerou este produto técnico é classificada como descritiva e está apoiada em métodos mistos.

Como instrumentos de coleta de dados foi utilizado um roteiro para entrevista semiestruturada com a diretora de Recursos Humanos da Uergs e um questionário com questões fechadas, respondido pelos(as) servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo da Universidade.

Além disso, obteve-se acesso aos relatórios da Comissão de Gestão de Pessoas (Cogep), responsável pela coordenação das ações de desenvolvimento do quadro de pessoal da Uergs, idealizadas a partir do PDI 2017-2022.

Isso permitiu a triangulação dos dados da pesquisa, analisados a partir de quatro categorias: mapeamento de competências; planejamento da capacitação baseada em competências; desenvolvimento da capacitação baseada em competências; avaliação da capacitação baseada em competências.

A partir dos relatórios da Cogep, foi possível descrever como foram desenvolvidas as ações para atender ao Objetivo 2 do PDI 2017-2022, no que se refere ao mapeamento de competências e à elaboração de planos de capacitação. Com base nessa descrição e na entrevista da diretora de Recursos Humanos, foi possível identificar as necessidades para a implantação do modelo de competências como orientação para as práticas de desenvolvimento dos(as) servidores da Uergs.

Este produto técnico foi desenvolvido a partir dos preceitos e dos componentes da Comunicação Não-Violenta (CNV), uma abordagem específica de comunicação elaborada pelo psicólogo social Marshall Rosenberg. Assim, o conteúdo deste material é baseado na observação dos fatos para a construção do cenário; na identificação de necessidades da instituição; e nas ações que devem ser empreendidas para que as necessidades sejam atendidas. Essas ações são apresentadas, neste produto, como recomendações.

O QUE FOI OBSERVADO

Na CNV, a observação é o ponto de partida para a identificação de sentimentos, de necessidades e para as ações que atenderão essas necessidades. Com base nessa premissa, é apresentado o cenário da gestão por competência na Uergs, traçado a partir da leitura de relatórios fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos.

Foi observado o seguinte:



O PDI 2017-2021 tem um objetivo relacionado ao desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade. Para que esse objetivo seja atingido, o documento propõe duas ações relacionadas à gestão por competências: implementação de programas de capacitação e desenvolvimento de servidores(as); e o mapeamento de competências dos(as) servidores(as) para exercício dos empregos e funções, com a proposição de plano de alocação (UERGS, 2017);



A Uergs designou, em 2017, uma Comissão de Gestão de Pessoas (Cogep) para ser responsável pelas ações de desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade;



A Cogep realizou um Mapeamento de Competências, elaborou uma proposta de adoção sistemática de gestão por competências e apresentou, em 2018, um plano de capacitação baseado no Mapeamento de Competências que realizara anteriormente;



Os relatórios da Cogep não apresentam a forma como ocorreu a capacitação dos membros dessa Comissão para a elaboração do mapeamento e do plano de capacitação;



A Cogep seguiu os passos recomendados por Brandão e Bahry (2005) para a realização do mapeamento de competências, no que se refere a: organização do levantamento começando pelas competências organizacionais, das unidades organizacionais, individuais e de gestão;



As entrevistas com gestores foram precedidas de um e-mail com o convite e explicação teórica sobre competências e, antes do início das entrevistas, foi feita uma apresentação do tema;



Na descrição das competências das unidades organizacionais, algumas referem-se a comportamentos individuais;



A Cogep não elaborou planos de capacitação para o atendimento das necessidades de desenvolvimento de competências das unidades organizacionais, individuais e gerenciais;



O mapeamento de 2017 ainda subsidia ações do Departamento de Recursos Humanos.

AS NECESSIDADES DA UERGS

A partir da descrição do que foi observado sobre a forma como foram elaborados o mapeamento e o plano de capacitação de servidores da Uergs, identificou-se as seguintes necessidades:

01

Reconstituir a Cogep ou um grupo de trabalho responsável pelo planejamento e coordenação das ações de desenvolvimento orientadas por competências, e promover a capacitação das pessoas que compõem essa equipe;

02

Sensibilizar os(as) gestores(as) para a importância da gestão por competências;

03

Atualizar o mapeamento de competências;

04

Descrever as competências seguindo as recomendações da literatura especializada;

05

Elaborar planos de capacitação atualizados e em consonância com as necessidades de desenvolvimento de competências.

RECOMENDAÇÕES

Esta seção apresenta os tópicos que se desdobram em recomendações para o atendimento das necessidades da Uergs, elencadas anteriormente.

01 **Designar e capacitar a equipe técnica**

02 **Sensibilizar a gestão**

03 **Mapear as competências**

04 **Descrever as competências**

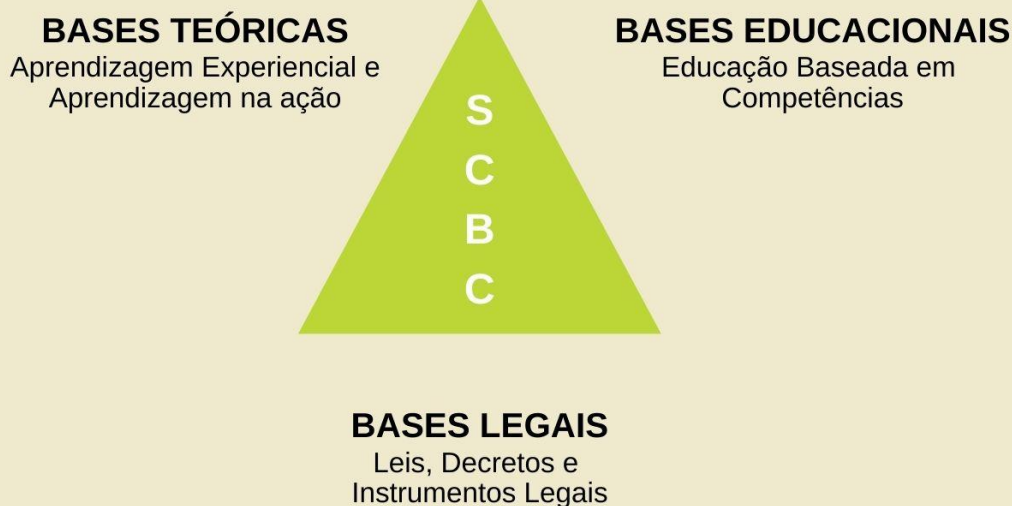
05 **Elaborar planos de capacitação**

Essas recomendações foram elaboradas com base no **Sistema de Capacitação Baseada em Competências (SCBC)** (AYRES, 2012) e no **Plano de Desenvolvimento por Competências (PDC)** (SILVA; HONÓRIO, 2021).

SCBC

O **Sistema de Capacitação Baseada em Competências (SCBC)** é uma estrutura de referência elaborada por Ayres (2012) para auxiliar um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na implantação da PNDP.

O SCBC está fundamentado na teoria sistêmica das organizações e alicerçado em três bases:



FONTE: adaptado de Ayres (2012).

A intenção do SCBC é promover

“o desenvolvimento integral do servidor e o seu desempenho, em constante ajustamento ao ambiente essencialmente mutável”

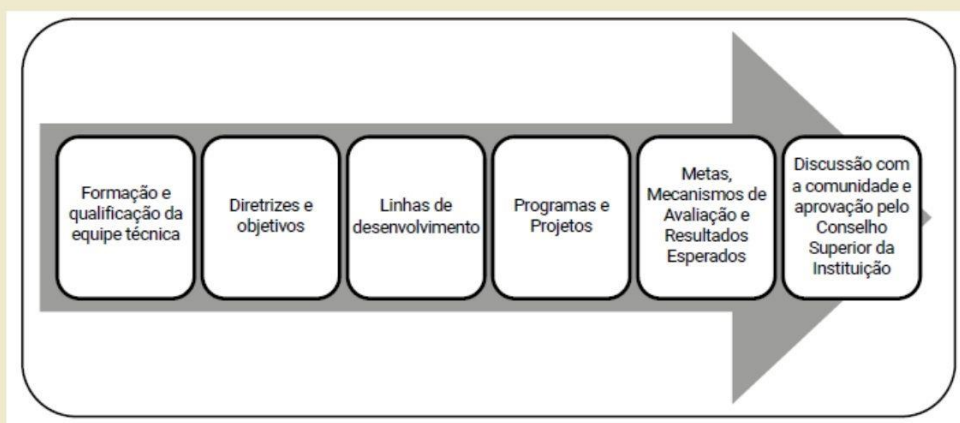
(AYRES, 2021, p. 211).



PDC

A estrutura do **Plano de Desenvolvimento de Competências** (PDC) foi elaborada para subsidiar a elaboração de planos de capacitação baseados em competências. O Programa, desenvolvido em seis etapas, tem como princípio básico o desenvolvimento do servidor para uma atuação que articule suas atividades com a função social da instituição onde atua.

O PDC está estruturado em seis etapas:



FONTE: Silva e Honório (2021, p. 185).

A estrutura do PDC evidencia que a implantação da Gestão por Competências, seja como um sistema que abranja todas as práticas de gestão de pessoas, seja como orientação para algumas dessas práticas, como é o caso da Uergs, parte da designação e capacitação de uma equipe técnica e da sensibilização da gestão. Isso é importante para que se possa elaborar um planejamento e dar andamento às ações orientadas por competências.

Designar e Capacitar a EQUIPE TÉCNICA

Para implantar a Gestão por Competências ou usar o modelo como base para algumas das práticas de gestão de pessoas, é recomendada a criação e a capacitação de um grupo de servidores(as) responsáveis por planejar e coordenar esse trabalho.

Ao apresentarem as diretrizes para a implantação de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC), Silva e Costa (2021) situam a formação de um Comitê de Gestão por Competências como a primeira ação para a implantação desse Sistema, na etapa de preparação, que corresponde à fase inicial do SGPC. Na mesma linha, Silva e Honório (2021) afirmam que a elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Competências deve ser precedido da composição de uma equipe técnica, que pode incluir tanto pessoas da área de gestão de pessoas, quanto de outras áreas da instituição (SILVA; HONÓRIO, 2021).

Após a definição dos(as) integrantes desse grupo de trabalho, as pessoas que o compõem devem passar por uma formação, de preferência facilitada por alguém com domínio teórico e experiência profissional na área (SILVA; COSTA, 2021). Essa formação é importante para que se mantenha a coerência conceitual e metodológica tanto na elaboração quanto no acompanhamento de todas as etapas do Plano (SILVA; HONÓRIO, 2021).

Com base nisso, recomenda-se que a Cogep seja reestruturada e que as pessoas que compuserem a Comissão participem de capacitações sobre o tema, para que haja alinhamento, além de suporte teórico e técnico para a realização de todo o trabalho.

Sensibilizar a **GESTÃO**

A adesão dos(as) gestores(as) da instituição à proposta do modelo de competências é fundamental para o desenvolvimento do trabalho e para que o seu objetivo seja alcançado (SILVA; COSTA, 2021).

Portanto, Silva e Costa (2021, p. 133) sugerem que as pessoas que ocupam esses cargos também passem por um "Programa de Formação de Gestores por Competências", o que viabiliza a disseminação da proposta, na lógica da contribuição para a melhoria da gestão institucional.

Recomenda-se que a Uergs considere esse fator na etapa de planejamento da implantação do modelo. Isso pode facilitar o desenvolvimento das etapas relacionadas ao levantamento das competências nos três níveis (organizacionais, das unidades organizacionais e individuais).

O levantamento das competências das unidades organizacionais é o que mais demanda a participação ativa das pessoas que ocupam cargos de gestão, mas uma vez engajadas com a proposta, essas pessoas poderão facilitar o entendimento e a adesão dos(as) demais servidores(as) que compõem as equipes, nas diferentes unidades organizacionais.

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Recomenda-se que a Uergs realize um novo mapeamento de competências, considerando-se que **o DRH ainda baseia algumas de suas ações no mapeamento realizado em 2017.**

No período decorrido desde o levantamento elaborado há cerca de cinco anos, **diversos acontecimentos** influenciaram e modificaram o contexto de trabalho na Uergs.

Entre eles, **destacam-se:**

Pandemia de Covid-19 - fez com que fosse adotado o teletrabalho na Universidade e com que aumentasse o número de atividades online;

Projeto Estratégico Uergs 20+ - lançado em 2021;

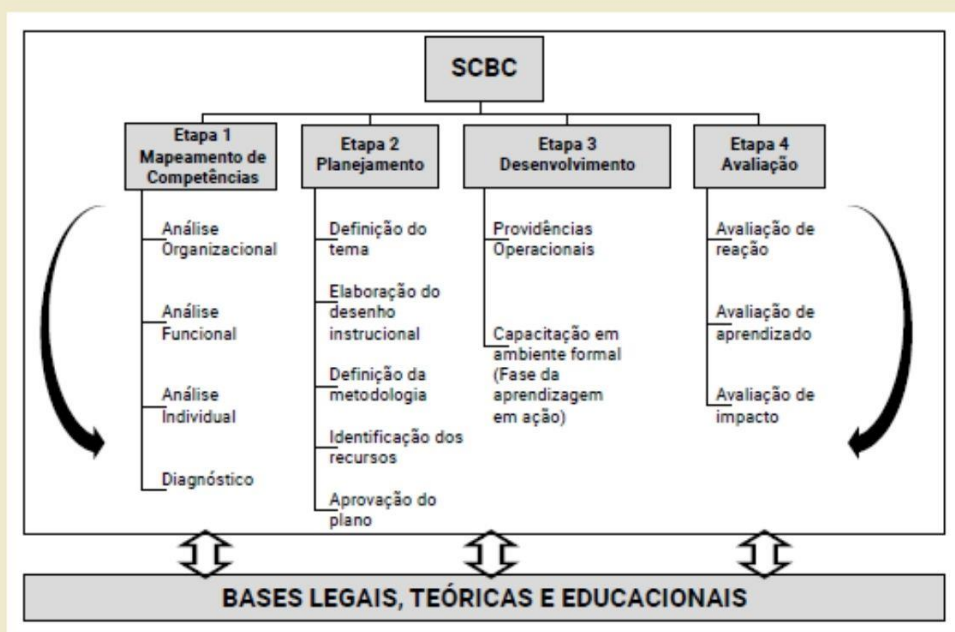
Sede própria - recebida em 2021, consolida o Campus Central da Universidade, em Porto Alegre;

PDI 2022-2032 - aprovado em 2022.

MAPEAMENTO

Na realização do mapeamento, embora não haja um método único para esse levantamento de necessidades de capacitação, o indicado é a realização de análises em três níveis: organizacional, funcional e individual, conforme recomenda Ayres (2021).

No SCBC, o mapeamento de competências corresponde à primeira etapa, que se desdobra na realização das análises nos três níveis, até ser finalizada com a elaboração de um diagnóstico.




FONTE: Ayres (2021, p. 215).

No âmbito do SCBC, as ações de capacitação são intervenções planejadas e desenvolvidas por meio de quatro etapas, num “processo segmentado e sequencial, mas não estático” (AYRES, 2021, p. 208).

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Em razão de características da Uergs, como a estrutura organizacional e sua capilaridade, é recomendado que a estratégia organizada em 2017 pela Cogep para o mapeamento das competências seja novamente utilizada para o levantamento das necessidades atuais de capacitação e desenvolvimento.

Porém, deve-se atentar para as adequações necessárias, especialmente com relação ao conjunto de itens que integra cada fase de análise, à descrição das competências, e à elaboração dos planos e ações de capacitação. Todos esses itens são abordados nas próximas seções.



“Independentemente dos recursos metodológicos e técnicos adotados, o mais importante é o desenvolvimento de uma visão integradora e sistêmica, que possibilite a contemplação, de forma acurada, dos três níveis de análise necessários à realização do mapeamento”
(AYRES, 2021, p. 209)

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Cada fase da análise das competências, na estrutura apresentada por Ayres (2021), contempla os seguintes itens:

Análise Organizacional	Análise Funcional	Análise Individual
Competências organizacionais e essenciais;	Modo como as atividades devem ser realizadas nos diferentes setores;	Conhecimento das pessoas que atuam na instituição;
Competências relacionadas à missão e à visão;	Requisitos necessários para o cumprimento das tarefas, independente de quem as realiza;	Identificação de quem está apto(a) para o desempenho adequado das tarefas;
Competências necessárias para que se cumpra os objetivos estratégicos.	Determinação dos comportamentos esperados para o desempenho adequado das tarefas.	Identificação de quais os treinamentos necessários para cada indivíduo.

FONTE: elaborado pela autora a partir de Moraes (2002) e Ayres (2021, p. 215).

O conteúdo das três análises deve compor um diagnóstico que dará as diretrizes para o planejamento das ações de capacitação baseadas em competências.

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Na etapa de descrição das competências, é importante que essa descrição indique “comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182).

Descrever as competências dessa forma, com objetividade e em termos de comportamento ou desempenho, evita que a descrição dê margem para diferentes interpretações.

Brandão e Bahry (2005) recomendam a seguinte “fórmula” para a composição da descrição da competência:

verbo + objetivo de ação (que pode ser acrescido de)
critério + condição

Dessa forma, o verbo e o objetivo de ação indicam o que a pessoa deve ser capaz de fazer e o critério indica um padrão de qualidade satisfatório, conforme os exemplos:

Comportamento (verbo + objetivo da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos.
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades.

FONTE: Brandão e Bahry (2005).

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

O que **deve ser evitado** na descrição de competências, de acordo com Brandão e Bahry (2005):

Evitar	Exemplos
Ambiguidades	"implementa modelos de gestão bem-sucedidos <i>em outras organizações</i> ".
Irrelevâncias e obviedades	"reuniões <i>que são marcadas</i> ."
Duplicidades	"soluciona problemas de forma <i>criativa e original</i> "
Abstrações	" <i>pensa o inédito</i> "
Verbos que não expressam ação concreta	apreciar, acreditar etc.
Descrições longas e com termos técnicos	

FONTE: elaborado pela autora a partir de Brandão e Bahry (2005).

É importante submeter as descrições a pessoas-chave da instituição que possam identificar inconsistências e inadequações, além de validar a semântica das competências descritas, para que todos(as) os(as) servidores(as) compreendam o que foi descrito (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

PLANOS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Para a elaboração dos planos de capacitação e desenvolvimento de competências, recomenda-se a utilização do modelo proposto por Silva e Honório (2021): o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC).

Conforme apresentado anteriormente, essa estrutura prevê as seguintes etapas:



ETAPAS DO PDC

Discussão com a comunidade e aprovação pelo Conselho Superior da Instituição

- 6** Formalização em um documento;
Discussão com a comunidade interna e gestores;
Criação de uma Resolução para legitimar o PDC.

Metas, Mecanismos de Avaliação e Resultados Esperados

- 5** Auxiliam no estabelecimento dos níveis de eficácia e efetividade dos recursos e das ações empreendidas;
Divididos em indicadores de metas (números de servidores atendidos, de programas e projetos realizados, recursos investidos, carga horária total de capacitação) e indicadores de processos (acompanhamento dos programas e projetos).

Programas e Projetos

- 4** Induzem a melhoria do desempenho dos servidores;
Atendem necessidades específicas de cada servidor, sinalizadas pelo mapeamento e pelas avaliações de desempenho.

Linhas de Desenvolvimento

- 3** Descrevem o foco das atividades de desenvolvimento de competências;
Dão o direcionamento e indicam a finalidade dos eventos de capacitação vinculados à cada linha.

Diretrizes e Objetivos

- 2** Enfoques estratégicos da área de capacitação para o desenvolvimento organizacional;
A partir de documentos institucionais, dispositivos legais e planos estratégicos;
A discussão sobre as diretrizes é aberta à pessoas-chave da organização, mediante convite;
Os objetivos direcionam as ações da equipe técnica.
Os objetivos específicos se desdobram em linhas de desenvolvimento.

Formação e Qualificação da Equipe Técnica

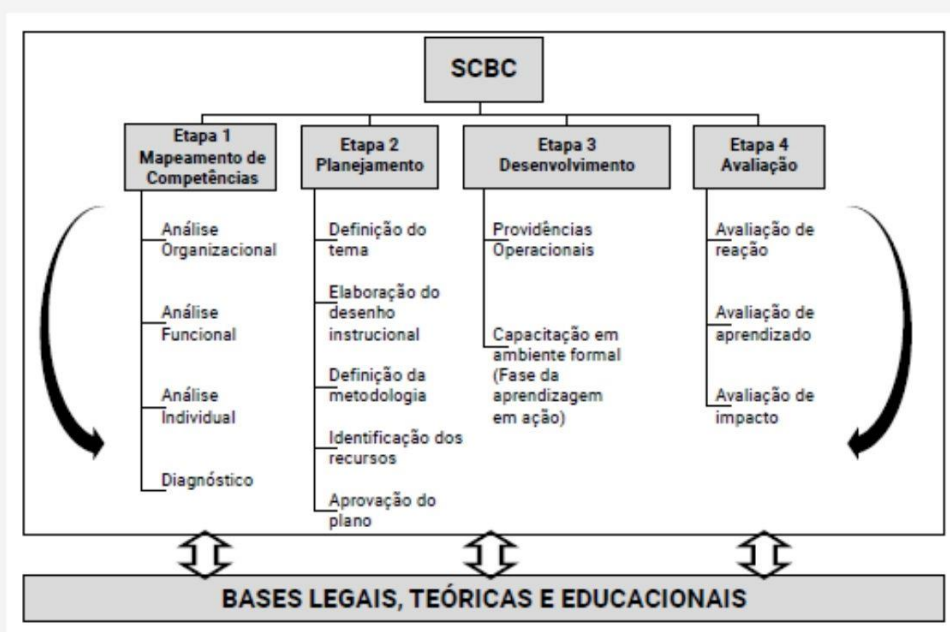
- 1** Com pessoas da área de gestão e de outras áreas da instituição;
Formação facilitada por pessoas com experiência teórica e técnica, com base nos princípios da gestão por competências.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Silva e Honório (2021, p. 172-185)

PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

Após a elaboração e aprovação do Plano de Capacitação e Desenvolvimento (PDC), recomenda-se a utilização da estrutura do **Sistema de Capacitação baseada em Competências (SCBC)** para o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das ações de capacitação previstas no PDC.

Essas etapas são desenvolvidas após o Mapeamento de Competências.



FONTE: Ayres (2021, p. 215).

PLANEJAMENTO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

Consiste em cinco processos:

1 - Definição do Tema

A principal diretriz é o diagnóstico gerado pelo mapeamento.

2 - Elaboração do Desenho Instrucional

Especificação dos conteúdos programáticos;
Os percursos formativos são elaborados de acordo com o contexto de ação profissional.

3 - Definição da Metodologia

De acordo com as necessidades de desenvolvimento;
Além dos métodos tradicionais, há espaço para o uso de técnicas de vivência e participação.

4 - Identificação dos Recursos Necessários

Deve ser precedida pela definição do público-alvo e do período de realização do evento;
É importante aproveitar facilitadores internos;
Estimar o investimento necessário para cada evento do Plano.

5 - Aprovação do Planejamento

Apresentação aos gestores que detêm o poder decisório;
Análise da adequação do plano pela gestão, de acordo com critérios institucionais.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Ayres (2021).

DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

O **desenvolvimento** das ações de capacitação, no escopo do SCBC, consiste em

dois processos:

1 - Providências Operacionais

- Definição de datas e locais de realização;
- Divulgação;
- Organização dos materiais, equipamentos e espaços físicos necessários;
- Delegação de responsabilidades;
- Confirmações de inscrições etc.

2 - Capacitação em Ambiente Formal

- Atuação de facilitadores(as) na lógica das competências, da aprendizagem em ação, e nas bases teóricas e educacionais do SCBC;
- Compromisso com o atendimento de expectativas individuais e organizacionais.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Ayres (2021).

AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

A **avaliação** das ações de capacitação, no escopo do SCBC, consiste em

três processos:

1- Avaliação de Reação

Mensura a satisfação dos(as) participantes.

2 - Avaliação de Aprendizado

Alteração da forma de percepção da realidade;

Aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades.

3 - Avaliação de Impacto

Realizada no ambiente de trabalho;

Dimensiona os resultados alcançados em relação aos objetivos da capacitação.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Ayres (2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

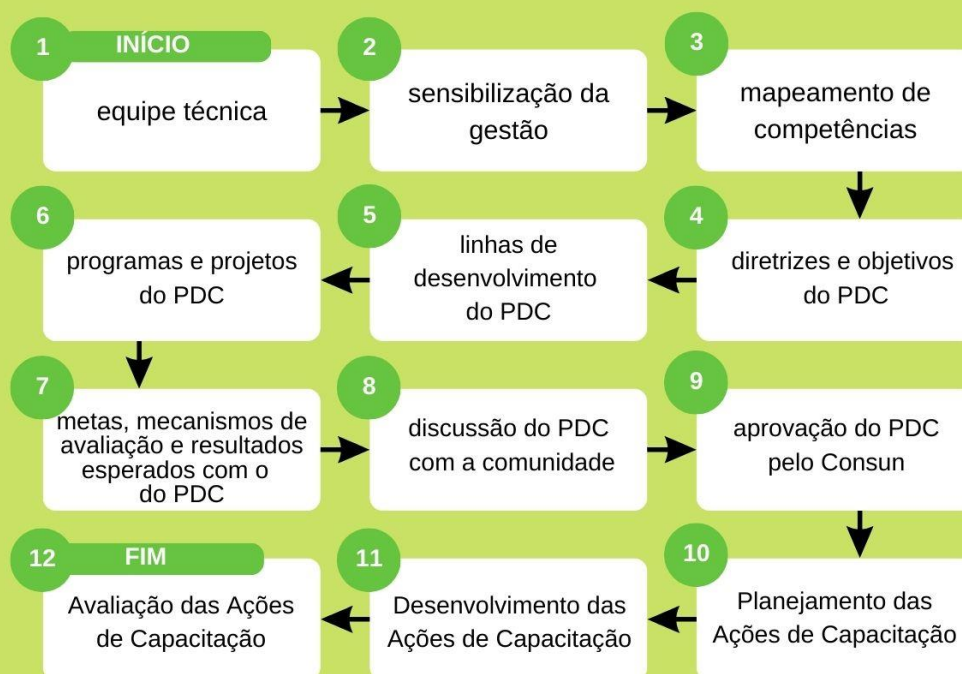
Este produto técnico aponta caminhos para a continuidade e a qualificação do trabalho já iniciado na Uergs em direção à implantação de práticas de desenvolvimento de servidores(as) orientadas por competências.

As recomendações baseadas nas estruturas do PDC e do SCBC configuram um itinerário que inicia com a organização e a qualificação de uma equipe técnica e com a sensibilização da gestão.

Para o trabalho prático, as duas estruturas são mescladas de forma que, a partir do mapeamento de competências (primeira etapa do SCBC), são definidas as diretrizes e objetivos do Plano de Desenvolvimento de Competências (segunda etapa do PDC). Em seguida, são definidas as linhas de desenvolvimento, os programas e projetos, as metas e mecanismos de avaliação, além dos resultados esperados, até a discussão com a comunidade e a aprovação do PDC pelo Consun.

Concluídas as etapas referentes ao PDC e com base nesse Plano, o roteiro do SCBC é retomado para orientar o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das ações de capacitação baseadas em competências.

O itinerário proposto neste Produto Técnico está configurado nos seguintes passos:



Link: [Quadro síntese dos Programas e Projetos alinhados aos objetivos e linhas de desenvolvimento](#), anexo à Resolução 07/2018, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que autoriza a implementação do Plano de Capacitação e Qualificação da Universidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Uergs pela oportunidade de realização da pesquisa e pela disposição em aprimorar seu trabalho em direção à implantação de práticas de desenvolvimento por competências, a partir do que é apontado pela dissertação que originou este Produto Técnico.

Também agradeço à orientação da professora Francielle Molon, mestre e doutora em Recursos Humanos, que com sua sensibilidade e experiência teórica e prática, contribuiu significativamente para a elaboração da dissertação.

Espero que este conteúdo contribua com a Uergs e atenda às suas necessidades. Sigo à disposição para continuar aprendendo e contribuindo com a Universidade em seu trabalho voltado à gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AYRES, S. M. P. M. **Proposta de um sistema de capacitação baseado em competências para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano**. 2012. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11729?locale=pt_BR>

AYRES, S. M. P. M. Sistema de capacitação baseado em competências. In: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. Disponível em: <<http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/806>>

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229> Acesso em: 31 maio 2021.

SILVA, A. B.; COSTA, A. L. Diretrizes e etapas para a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências. In: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. Disponível em: <<http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/806>>

SILVA, A. B.; HONÓRIO, J. B. Plano de Desenvolvimento por Competências: desafios e perspectivas. In: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. Disponível em: <<http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/806>>

Contato

Daiane de Carvalho Madruga
(51) 980274013
dcmadruga@gmail.com