

FACULDADES ALVES FARIA □ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

José Maurício Tomé Romano

***BENCHMARKING* PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE
PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS:
MULTICASOS**

GOIÂNIA
MARÇO DE 2016

FACULDADES ALVES FARIA □ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

José Maurício Tomé Romano

***BENCHMARKING* PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE
PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS:
MULTICASOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Alves Faria como requisito para obtenção do título de Mestre, sob a orientação da Prof.^a Dra. Lúcia Kratz.

GOIÂNIA
MARÇO DE 2016

FACULDADES ALVES FARIA □ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

José Maurício Tomé Romano

***BENCHMARKING* PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE
PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS:
MULTICASOS**

AVALIADORES:

Prof.^a Dra. Lúcia Kratz - (Orientadora □ALFA)
(Presidente da banca)

Prof.^a Dra. Raquel Maracaípe de Carvalho □UFG
(membro externo)

Prof.^a Dra. Rusvênia Luiza Batista Rodrigues da Silva □UFG
(membro externo)

GOIÂNIA
MARÇO DE 2016

*Este trabalho é dedicado
à Elessandra, minha querida esposa, e a Murilo e Guilherme,
meus filhos amados, que privaram-se da minha presença
durante a busca por este objetivo.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me manter de pé durante esta caminhada.

Às Faculdades Alves Faria; à Universidade Federal de Goiás; à Universidade de Brasília; à Universidade Federal do ABC, pela oportunidade e colaboração.

À minha Professora Orientadora, Dra. Lúcia Kratz que indicou inteligentemente o caminho a ser percorrido e também pela sua disponibilidade e impressionante organização.

À Professora Dra. Raquel Maracaípe de Carvalho, por despertar em mim, o desejo de pesquisar este tema.

À Professora Dra. Rusvênia Luiza Batista Rodrigues da Silva, pelas valiosas dicas e colaboração.

Ao amigo Prof. Ms. Marcos Ribeiro Cunha, pelas contribuições.

*O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada.
Caminhando e semeando, no fim terás o que colher.*

(Cora Coralina, 1983, p. 39)

RESUMO

José Maurício Tomé Romano. ***Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos.*** Dissertação de Mestrado, 2016. 187 p. □ Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Alves Faria. Goiânia, 2016.

A Gestão de Pessoas na Administração Pública moderna é parte integrante de um macroprocesso que visa à evolução das organizações de Governo. Um desafio é lançado, quando se decide conduzir essa gestão, por meio de modelos inovadores, como é o caso da gestão de pessoas por competências. O Decreto nº 5.707/2006 é o marco regulatório desse desafio, pois regulamentou e possibilitou à administração pública direta, autárquica e fundacional, conduzir práticas de desenvolvimento de pessoas, principalmente por meio deste modelo de gestão. A partir da instituição deste ato normativo, não houve no contexto das autarquias denominadas Instituições Federais de Ensino Superior, aderência ou aplicação do modelo de gestão de pessoas baseado em competências. Tendo em vista que a Universidade Federal de Goiás também não aderiu ao modelo, buscou-se por meio deste estudo identificar as Instituições Federais de Ensino Superior que já tivessem implementado o modelo, como fonte de aprendizado para o processo de implementação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com todas as Instituições Federais de Ensino Superior cadastradas junto ao Ministério da Educação, buscando possíveis experiências de sucesso quanto à implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, para realização de *benchmarking*. Dentre 56 Instituições respondentes, 97% ainda não implementaram o modelo de gestão de pessoas por competências. Somente a Universidade de Brasília e a Universidade Federal do ABC afirmaram ter colocado em prática este modelo de gestão. Foi aplicado então, *benchmarking* funcional nas duas Instituições, como processo de aprendizagem, por meio da realização de uma análise comparativa de seus processos de implementação, para obter um fluxograma adequado ao contexto da Universidade Federal de Goiás. Foi utilizada para obtenção dos resultados desejados, uma abordagem de pesquisa predominantemente qualitativa, com objetivo descritivo e estudo multicasos. Para coleta de dados, a técnica de triangulação, com uso de análise documental e bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e observação direta, nas quais os resultados foram analisados de forma dedutiva. Procurou-se responder por meio desse estudo, a seguinte questão: A partir da experiência de implementação da gestão de pessoas por competências na Universidade de Brasília e na Universidade Federal do ABC, qual é o fluxograma adequado para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, no contexto da Universidade Federal de Goiás? Em resposta a esta questão, este trabalho traz de maneira detalhada a experiência da Universidade de Brasília e da Universidade Federal do ABC, no processo de condução da implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, e a partir da descrição dessas experiências, são apresentadas as dificuldades enfrentadas e os resultados alcançados. E por meio de uma análise comparativa entre os casos, apresenta-se um fluxograma para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás, considerando seus aspectos econômicos, estruturais e humanos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competências. IFES.

ABSTRACT

José Mauricio Tomé Romano. **Benchmarking for implementation of people management model for skills at the Federal University of Goiás: multicases.** Thesis, 2016. 187 p. - Professional Master in Management of Colleges Alves Faria. Goiânia, 2016.

The people management in modern public administration is part of a macro process aimed at changing government organizations. A challenge is thrown when it decides to conduct such management through innovative models, such as the management of people skills. Decree No. 5,707 / 2006 is the regulatory framework of this challenge, as regulated and allowed the direct public administration, independent and foundation, drive people development practices, especially through this management model. From the introduction of this normative act, there was in the context of local authorities called Federal Institutions of Higher Education, adherence or implementation of people management competency-based model. Given that the Federal University of Goiás also not adhered to the model, we sought through this study is to identify Higher Education Federal Institutions that have already implemented the model as a source of learning for the implementation process. For this, a survey of all Federal Institutions of Higher Education registered with the Ministry of Education was held, seeking possible experiences of success as the implementation of people management model for skills to perform benchmarking. Out of 56 respondents institutions, 97% have not yet implemented the model of people management skills. Only the University of Brasilia and the Federal University of ABC claimed to have put into practice this management model. It was then applied, functional benchmarking the two institutions, as a learning process, by conducting a comparative analysis of their implementation processes, to obtain an adequate flow chart at the Federal University of Goiás context. It was used to obtain the desired results, a predominantly qualitative research approach with descriptive purpose and multicases study. For data collection, the triangulation technique, using documentary and bibliographical analysis, semi-structured interviews and direct observation, in which the results were analyzed in a deductive way. We tried to answer through this study, the following question: From the implementation experience of skills for personnel management at the University of Brasilia and the Federal University of ABC, which is the appropriate flow chart for the implementation of people management model skills in the context of the Federal University of Goiás? In response to this issue, this paper presents in detail the experience of the University of Brasilia and the Federal University of ABC in the implementation process of conducting the people for skills management model, and from the description of these experiments are presented the difficulties encountered and the results achieved. And through a comparative analysis of the cases presents a flowchart for implementation of people management model for skills at the Federal University of Goiás, considering its economic, structural and human.

Key-words: People management. Competency. IFES.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Papel das pessoas na organização pública.....	24
Figura 02	O ciclo administrativo.....	30
Figura 03	Campos de força da mudança.....	34
Figura 04	Modelo sequencial, baseado em Kurt Lewin.....	35
Figura 05	Evolução dos principais atos administrativos relacionados à gestão de pessoas.....	44
Figura 06	Hierarquia das IFES no âmbito do SIPEC.....	46
Figura 07	As três dimensões da competência.....	53
Figura 08	Espaço ocupacional na organização e níveis de entrega e complexidade	56
Figura 09	Modelo de gestão baseado em competências.....	60
Figura 10	Identificação do gap de competências.....	62
Figura 11	Estratégias de comunicação para sensibilização coletiva.....	64
Figura 12	Processo para concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas.....	65
Figura 13	Integração dos subsistemas de gestão de pessoas ao modelo de gestão de pessoas por competências.....	72
Figura 14	Estrutura gerencial de pessoas nas IFES (predominância).....	77
Figura 15	Estrutura dos Campi □UnB.....	100
Figura 16	Prédio administrativo da UnB □Reitoria.....	102
Figura 17	Estrutura dos Campi □UFABC.....	115
Figura 18	Sede administrativa da UFABC em Santo André-SP.....	117
Figura 19	Relatório apresentado por software de mapeamento de competências...	124
Figura 20	Orientação para coleta de indicadores para o inventário comportamental.....	126
Figura 21	Estrutura multicampus das Regionais UFG.....	131
Figura 22	Sede administrativa do DDRH/UFG.....	133
Figura 23	Sede administrativa da UFG (Reitoria).....	134
Figura 24	Integração dos subsistemas de gestão de pessoas da UnB ao modelo de gestão de pessoas por competências.....	139
Figura 25	Integração dos subsistemas de gestão de pessoas da UFABC ao modelo de gestão de pessoas por competências.....	142
Figura 26	Proposta de fluxograma para implementação da gestão de pessoas por competências na UFG.....	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Principais tentativas de organização da administração de pessoal no setor público no período de 1936 à 1970.....	28
Quadro 02	Principais tentativas de organização da administração de pessoal no setor público no período de 1970 à 2006.....	28
Quadro 03	Fatores dificultadores da mudança das organizações públicas.....	38
Quadro 04	Identificação das gerações dos modelos de gestão de pessoas por competências.....	61
Quadro 05	Formulário de coleta de inventário comportamental.....	66
Quadro 06	Indicadores coletados através do inventário comportamental.....	67
Quadro 07	Demonstração de indicadores de competências.....	67
Quadro 08	Vinculação do indicador à(s) competência(s).....	68
Quadro 09	Classificação de importância de comportamentos para funções.....	69
Quadro 10	Proposta de avaliação comportamental.....	70
Quadro 11	Frequência de apresentação comportamental.....	71
Quadro 12	Relação da gestão por competências com os processos de gestão de pessoas.....	73
Quadro 13	Relação da gestão por competências com os processos de gestão de pessoas no setor público, voltadas ao desempenho.....	73
Quadro 14	Variáveis de pesquisa.....	87
Quadro 15	Visão geral do estudo de caso.....	93
Quadro 16	Resultado dos contatos realizados na pesquisa preliminar.....	95
Quadro 17	Demonstrativo do quantitativo de pessoal efetivo da UnB.....	100
Quadro 18	Relação das competências mapeadas pela UnB.....	109
Quadro 19	Demonstrativo do quantitativo de pessoal efetivo da UFABC.....	116
Quadro 20	Macro fases de implementação da gestão por competências na UFABC	120
Quadro 21	Demonstrativo do quantitativo de pessoal efetivo da UFG.....	132
Quadro 22	Relatório de <i>benchmarking</i> - comparação dos modelos adotados pela UnB e UFABC.....	148

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CD	Cargo de Direção
CERCOMP	Centro de Recursos Computacionais
CIS	Comissão Interna de Supervisão
CONSUNI	Conselho Universitário da UFG
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DDRH	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos/UFG
DEOF	Divisão de Estruturação e Organização Funcional/UFABC
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas/UnB
DP	Departamento de Pessoal/UFG
ENAP	Escola Nacional da Administração Pública
FG	Função Gratificada
FUB	Fundação Universidade de Brasília
G-UFABC	Gestor entrevistado da UFABC
G1-UFG	Gestor 01 entrevistado da UFG
G2-UFG	Gestor 02 entrevistado da UFG
G1-UnB	Gestor 01 entrevistado da UnB
G2-UnB	Gestor 02 entrevistado da UnB
GECC	Gratificação e Encargo, Curso e Concurso
GT	Grupo de Trabalho
IFE	Instituição Federal de Ensino
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LOA	Lei Orçamentária Anual
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação/UFABC
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROCAP	Coordenadoria de Capacitação e Educação/UnB
PRODIRH	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
SEGRT	Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho/MPOG
SIAPÉ	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIASS	Subsistema Integrado de Assistência à Saúde do Servidor
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SUGEPE	Superintendência de Gestão de Pessoas/UFABC
UFABC	Universidade Federal do ABC
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFG	Universidade Federal de Goiás
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO DE MUDANÇAS.....	23
1.1 A gestão de pessoas.....	23
1.1.1 As pessoas nas organizações.....	23
1.1.2 Um breve histórico e conceito sobre gestão de pessoas.....	25
1.1.3 Gestão de pessoas na administração pública brasileira.....	26
1.2 A gestão pública nas Instituições Federais de Ensino Superior.....	30
1.3 A gestão da mudança nas relações de trabalho.....	32
1.3.1 Gestão de mudanças em Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil.....	37
1.3.2 Fatores impulsionadores ou restritivos da gestão de pessoas na gestão da mudança...	40
1.3.2.1 Fatores: econômico, estrutural e humano.....	40
1.3.3 Mudanças na gestão de pessoas na administração pública federal em decorrência do contexto legal.....	43
2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	51
2.1 Evolução histórica do conceito de competência.....	51
2.1.1 Tipos de competências.....	55
2.1.1.1 Competências individuais.....	55
2.1.1.2 Competências organizacionais.....	57
2.2 Gestão de pessoas por competências: evolução histórica e conceitos.....	58
2.3 Modelo de gestão de pessoas por competências.....	59
2.4 Sobre o processo de implementação da gestão de pessoas por competências.....	64
2.5 Gestão de pessoas por competências na administração pública federal.....	74
2.6 Gestão de pessoas por competências em Instituições Federais de Ensino Superior □IFES.....	76
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	82
3.1 Abordagem do estudo.....	83
3.2 Método de pesquisa.....	84
3.3 Técnica de coleta de dados.....	90
3.3.1 Protocolo de coleta de dados.....	93
4 ESTUDO DE CASO	98
4.1 Histórico das IFES adotadas como casos.....	98
4.1.1 A Universidade de Brasília □UnB.....	99
4.1.2 A Universidade Federal do ABC □UFABC.....	114
4.1.3 A Universidade Federal de Goiás □UFG.....	129
4.2 Análise dos resultados.....	138

4.2.1	Análise dos resultados da UnB.....	138
4.2.2	Análise dos resultados da UFABC.....	141
4.2.3	Análise dos resultados da UFG.....	144
4.3	Análise cruzada dos resultados.....	145
4.4	Proposta de fluxograma para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências no contexto da UFG.....	150
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	157
	REFERÊNCIAS.....	162
	APÊNDICES.....	177
	ANEXOS.....	252

INTRODUÇÃO

Historicamente, o processo no qual se insere a relação entre pessoas e organizações, sofreu diversas transformações. Com o passar dos anos, houve a necessidade das organizações perceberem que o fator humano representa sua própria vantagem competitiva. E, a partir dessa percepção, características mais humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, passaram de fato, a ser valorizadas (FISCHER, 2002). A partir dessa compreensão por parte das organizações, o processo das relações com as pessoas foi conduzido para um contexto mais estratégico, havendo a partir de então, a necessidade de um olhar crítico sobre os modelos praticados no presente, e a execução de esforços no sentido de minimizar o pragmatismo existente no âmbito institucional, a fim de construir cenários baseados em planejamento com foco no futuro.

Uma vez compreendido pelas organizações, que um olhar específico para as pessoas e a busca constante por melhores soluções na condução da relação humana, são fatores essenciais para sua sobrevivência, essa prática se tornou inevitável. Pois, no cenário mundial, considerando aspectos políticos, sociais e econômicos, os indivíduos não são mais estáveis, e a busca por melhores condições de trabalho, produtos e serviços, se torna constante. Essa busca pode ser visualizada no movimento contínuo de *stakeholders*, que funciona como uma mola propulsora para o dinamismo no desenvolvimento das estratégias. Nesse cenário desafiador, da busca por evolução, conquista de novos mercados, ou até mesmo de internacionalização dos negócios, a relação da organização com as pessoas passa a ser mais complexa, haja vista o encontro de diversas culturas e gerações, como também das exigências de profissionais cada vez mais qualificados, competitivos e conscientes.

Em meio a essa gama de desafios, sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais, surgem os modelos de gestão, que normalmente são estruturados a partir da fusão entre teoria e prática organizacional, e tendem a buscar soluções para situações específicas que se mostram em dado momento como barreiras à continuidade dos negócios ou da evolução natural das organizações. Assen *et al* (2010, p. VII) afirmam que "os modelos de gestão destinam-se a resolver problemas e desafios de negócios e podem propiciar uma nova maneira de ver uma situação que resulte em uma mudança positiva." Assim, diversos autores discutem sobre a melhor forma de conduzir as relações com as pessoas nas organizações. E estas discussões têm evoluído para a construção de um modelo de gestão de pessoas, que não só

valoriza o indivíduo ora inserido no contexto institucional, mas também conduz a organização para o alcance de seus objetivos.

Tomando como parâmetro o contexto organizacional, onde as políticas de gestão valorizam o fator humano, é possível trazer para o ambiente de discussão o modelo de gestão denominado: gestão de pessoas por competências. Modelo este, que já tem sido colocado em prática pelas organizações, e apesar de discutido e explorado, ainda assim, tem demonstrado ser um método que permite a continuidade da evolução de processos que visam à eficácia na relação com as pessoas no ambiente organizacional. [...] a gestão de pessoas por competências propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap*, ou lacuna, de competências eventualmente existentes na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo (CARBONE *et al*, 2009, p. 69-70).

Sendo a gestão de pessoas por competências, para a organização ou para o indivíduo nela inserido, um modelo que contempla os objetivos de ambos, esta tem sido atualmente, a mais evoluída forma de condução das relações humanas do ambiente institucional, pois equilibra as ações que visam o desenvolvimento de pessoas, possibilitando aos gestores, uma comunicação mais clara e alinhada no momento da tomada de decisão. Portanto, há uma busca constante nos mais diversos meios, na tentativa de fazer com que esse modelo difundido, faça parte da realidade organizacional. No entanto, se o foco dos olhares é voltado para a realidade das organizações, a partir do momento em que se decide pela mudança, é percebido que o processo de ruptura de fatores histórico-culturais e até mesmo econômicos, para implementação de um novo sistema de gestão, torna esse desejo, um tanto quanto desafiador.

O modelo de gestão de pessoas por competências, uma vez implementado, inova as práticas de gestão de pessoas nas organizações, mas, por não ter uma definição estruturada ou convencional, acaba por não ser o instrumento de gestão de pessoas mais adotado. Segundo Dutra (2001, p. 26) [...] ainda não dispomos de um modelo de gestão confiável para substituir por inteiro o modelo tradicional. Essa não aderência total ao modelo, também tem como um dos motivos principais a necessidade de ruptura de práticas históricas na condução da gestão de pessoas. Mesmo não sendo um dos métodos mais utilizados de forma revelada, a tendência é que, como na arte do pontilhismo, esse processo evolua de acordo com os esforços de cada organização, e as mudanças ocorram no início com pouca pigmentação, e que em um dado momento no futuro, de forma qualitativa e harmônica, surjam resultados que

revelem a plenitude da obra. Dutra (2009), ainda afirma que de forma natural, o modelo de gestão de pessoas por competências estará presente em todas as organizações.

Talvez o termo "natural" utilizado por Dutra (2009), tenha sido no sentido de afirmar que a gestão de pessoas por competências é a própria evolução da gestão de pessoas, e fará parte da realidade organizacional, não sendo possível, portanto, retroceder. Assim, terá sua evolução nas organizações, não desconsiderando todos os esforços necessários para que haja realmente a sua institucionalização. Pois cada organização passa por um processo histórico de lutas incessantes, carregadas de frustrações e resistências, para que possam, conseguir de fato, implementar determinada mudança em sua forma de gestão.

Nesse contexto, faz-se uma breve comparação aos estudos acadêmicos das melhores práticas para gestão e a realidade das organizações. Organizações estas, que buscam constantemente na teoria, os fundamentos necessários para evolução de seus negócios. Neste meio organizacional, estão as Instituições de Ensino Superior - IES, que são estabelecimentos que concentram indivíduos responsáveis pela disseminação do conhecimento. Nelas encontram-se os mestres, os doutores, os pós-doutores, de forma geral, os pesquisadores e cientistas. Estes profissionais atuam de forma permanente na busca por descobertas que tornam possível a evolução do conhecimento, e principalmente por meio de suas relevantes pesquisas, contribuem para o avanço e transformação da sociedade. Assim, não parece lógico inferir que na realidade das IES, que são proporcionadoras de conhecimento, existam contradições entre o conhecimento e a aplicação deste.

Mas para Colombo (2010), essa dicotomia é real:

Apesar de a academia ser, para a sociedade, um centro disseminador de modelos, metodologias e boas práticas de gestão de pessoas, esses referenciais não são aplicados plenamente no cotidiano das instituições de ensino ficando restrito, em muitos casos, apenas aos conteúdos de seus programas acadêmicos. Constata-se uma profunda dicotomia entre os saberes da academia e a respectiva aplicação desses conhecimentos na empresa educacional, sendo a excelência na gestão de pessoas apenas centrada nos estudos e pesquisas, mas não direcionada à implementação (COLOMBO, 2010, p.168).

Trazendo para este ambiente de discussão o contexto onde as Instituições Federais e Ensino Superior - IFES estão inseridas, depara-se com um cenário completamente movido por inúmeros e diferentes tipos de pesquisas que buscam constantemente o avanço científico e a transformação da sociedade. Mas segundo Carbone (1995), essa é uma realidade "intramuros" já que a subordinação aos aspectos burocráticos, as impedem de aplicar de fato, tais conhecimentos.

As IFES são autarquias vinculadas ao Ministério da Educação - MEC e gozam de autonomia didático-científica e administrativa, como também são responsáveis pela própria gestão financeira e patrimonial, conforme está previsto na Constituição Federal¹. É através das IFES que o País, por meio de financiamentos para o desenvolvimento de pesquisas, busca soluções para os diversos problemas que desafiam a sociedade. Mas apesar de serem instituições com alto poder de conhecimento, estão inseridas no contexto da administração pública, e exclusivamente por esse motivo, a aplicação desse conhecimento se torna complexa, haja vista que na administração pública, os gestores estão submetidos aos atos administrativos (burocracia) que previamente autorizam ou não, suas ações em favor do bem comum (MEIRELLES, 2007).

É a partir dessa observação, e também considerando que tais contradições possam existir na prática, que diversos esforços no sentido de unir conhecimento científico e realidade organizacional, têm sido empenhados para solução ou melhoramento dos processos que visam o gerenciamento das relações humanas. Quando os olhares são voltados para a Administração Pública, a base da estrutura desses esforços se encontra em atos administrativos que além de cumprir as exigências do Direito Público, no contexto em discussão visam também sanar tais contradições. Como é o caso do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006², que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no sentido de transformar a administração pública, no que tange as práticas de gestão de pessoas. É a partir da publicação deste Decreto, que as IFES começam a se movimentar no sentido de tentar colocar em prática um modelo de gestão de pessoas, que possa atender as diretrizes definidas por aquele ato normativo, principalmente no que tange a gestão de pessoas por competências.

Surge-se então, o desafio de conduzir as políticas e diretrizes propostas por um modelo de gestão moderno, institucionalizado pelo Decreto 5.707/2006, no contexto organizacional das IFES, que são as instituições detentoras do conhecimento, mas fazem parte de um contexto público, onde características específicas em sua estrutura, cultura, política e práticas formam um conjunto completamente desafiador para seus gestores. Especificidades estas que não podem ser descartadas no momento da elaboração de projetos para implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências. Leme (2014), faz referência a alguns fatores arraigados na cultura das organizações públicas, que são considerados entraves para a

¹ Brasil, Constituição, 1988.

² Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Abordado em detalhes no item 1.2.3 deste trabalho.

implementação da gestão de pessoas por competências, como a estabilidade no cargo, estrutura remuneratória pré-definida por interstício, divergência entre níveis de entrega e remuneração paga. Mas o autor alerta, que em hipótese alguma, são fatores impeditivos para condução de projetos de mudança.

Concorda-se com Leme (2014), quanto à existência de fatores arraigados na administração pública que dificultam a implementação e condução do modelo de gestão de pessoas baseado em competências, mas acredita-se na possibilidade de mudança, já que é possível perceber que o cenário público, de acordo com as mudanças das gerações das pessoas, tem sido alterado, e pouco tem ficado dos exemplos de má conduta na gestão pública. Assim, a gestão de pessoas por competências, como afirmado pelo autor, pode e deve ser aplicada aos subsistemas de gestão de pessoas nas organizações.

Presente nesse cenário está a Universidade Federal de Goiás - UFG. Instituição Federal de Ensino Superior, criada no ano de 1960, com regionais instaladas nas cidades de Goiânia, Aparecida de Goiânia, Catalão, Jataí e Goiás. Na Instituição, o gerenciamento das relações com as pessoas, é basicamente realizado dentro da seguinte estrutura: uma Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos - PRODIRH; um Departamento do Pessoal □ DP; um Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos □ DDRH e uma unidade responsável pela saúde do servidor, denominada: Sistema Integrado de Assistência à Saúde do Servidor - SIASS. Três unidades, hierarquicamente subordinadas à PRODIRH, que em conjunto, administram todas as ações que dizem respeito à gestão de pessoas na Instituição.

Desde a instituição do Decreto nº 5.707/2006, a equipe gestora dessa estrutura, se empenha no sentido de aplicar métodos mais eficazes para a administração de pessoal na UFG. Exemplo disso, é a estruturação de equipe para tentar implementar o modelo de gestão de pessoas por competências, que apesar de já instituído há quase dez anos por este Decreto, ainda não foi colocado em prática pela Instituição.

Oliveira *et al* (2011), realizaram pesquisa na Universidade Federal de Goiás, denominada: □O sistema de Gestão de Pessoas por Competências na Universidade Federal de Goiás: □Sonho de uma Realidade□ou □Realidade de um sonho□ e chegaram a conclusão que no cenário daquela época na UFG, a resposta mais adequada para a pergunta que intitulou a pesquisa era: □sonho de uma realidade□ pois a Instituição não havia conseguido evoluir na condução das adequações de suas rotinas no que diz respeito a gestão de seu pessoal, com base nos parâmetros definidos pelo PNDP, estruturado pelo Decreto n ° 5.707/2006. Os

autores deixaram alguns questionamentos, e dentre eles tentará se responder o seguinte:
□Como está a implantação do sistema de gestão por competências nas demais IFES?□

Surge-se então, a necessidade de investigar ações gerenciadas por IFES, que tiveram êxito no cumprimento das exigências do Decreto nº 5.707/2006, no que tange a implementação de gestão de pessoas por competências. Com a intenção de que, a partir da divulgação das experiências destas IFES, fenômenos complicadores comuns da administração pública, possam ser minimizados no momento da tomada de decisão. Para tanto, investigou-se em nível nacional, quais IFES conseguiram de fato, implementar em suas estruturas gerenciais, um modelo de gestão de pessoas por competências. A partir dos resultados, a Universidade de Brasília - UnB e a Universidade Federal do ABC - UFABC, afirmaram ter implementado a gestão de pessoas por competências. Aplicou-se então nas duas Instituições *benchmarking* funcional, para obter informações que pudessem indicar quais os principais desafios enfrentados durante as primeiras etapas de implementação do projeto, e quais as mudanças e resultados, puderam ser percebidos após a implementação de todo ou parte do processo de gestão de pessoas naquelas instituições.

A partir de *benchmarking* procurou-se responder a seguinte questão: A partir da experiência de implementação da gestão de pessoas por competências na UnB e UFABC, qual é o fluxograma adequado para implementação do modelo, no contexto da UFG? Para que essa questão fosse sanada, investigou-se a partir do cenário, econômico, estrutural e humano, as três Instituições, considerando-os por duas vertentes: impulsionadoras ou restritivas para essa implementação. E por fim, utilizou-se das informações trazidas das experiências da UnB e UFABC, para construção de uma base de aprendizagem como proposta de um fluxograma de implementação que estivesse mais próximo ao contexto da UFG.

Para que a pesquisa pudesse seguir no caminho desejado, definiu-se como objetivo geral a seguinte proposta: Obter por meio de aplicação de *benchmarking* na UnB e UFABC, um fluxograma de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, que seja adequado ao cenário da UFG. E, enquanto objetivos específicos: Apresentar por meio de *benchmarking* funcional, os projetos de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências da UnB e UFABC; Analisar os prós e os contras para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UFG; e Propor fluxograma de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UFG.

No Brasil no ano de 2014, existiam 64 (sessenta e quatro) IFES, cadastradas junto ao MEC (Brasil, 2012). Em pesquisa preliminar, junto a essas instituições, perguntou-se da

existência ou não de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências que estivesse devidamente implementado. Cerca de, 97% das instituições respondentes, indicaram a não implementação da gestão de pessoas por competências. Portanto, essa pesquisa se justificou principalmente, pela possibilidade de colaboração para o aprimoramento das práticas gerenciais na Administração Pública, no contexto das IFES, onde a temática principal: gestão de pessoas por competências, ainda se mostra um tanto quanto inexplorada. Assim, por meio deste estudo, também são divulgados dados e informações, que elucidam causas e razões motivadoras da não aplicabilidade desse modelo de gestão, que se mostra tão eficaz no gerenciamento de pessoas.

Pesquisar esse tema no contexto das IFES, também se mostrou importante, pois os resultados obtidos podem ser utilizados como instrumento de auxílio, na implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, por quaisquer Instituições, que ainda não o fizeram. Sendo que a partir deste estudo, são disseminadas informações, como dificuldades e resultados surgidos antes e depois do processo de implementação da gestão de pessoas por competências no contexto das IFES, permitindo àqueles que estão envolvidos com o processo de gestão de pessoas, uma melhor visualização do modelo a partir de resultados empíricos. O estudo se justificou também, pelos esforços para a construção de uma estrutura teórica, que não só trouxe contribuições para o meio acadêmico, mas também para as organizações, especificamente no contexto das IFES, pois trouxe a partir do cenário da UnB e UFABC através da aplicação de *benchmarking*, as experiências do processo de condução da implementação da gestão de pessoas por competências.

É conveniente apresentar alguns resultados do estudo a partir de hipóteses levantadas inicialmente. Afirmou-se antes da coleta e análise dos dados, que as IFES que tinham conseguido implementar o modelo de gestão de pessoas por competências, o fizeram para cumprimento das exigências do Decreto nº 5.707/2006. O que não foi comprovado, pois tanto a UnB, quanto a UFABC, afirmaram que o motivo que as levaram a implementar este modelo de gestão, foi o desejo de adotar em suas rotinas administrativas, um modelo de gestão que estivesse caráter mais estratégico, alinhando o modelo às necessidades internas de cada organização.

Foi colocado inicialmente, e comprovado, após análise dos dados, que a partir da atitude dessas Instituições de terem dado o primeiro passo, puderam perceber que, apesar dos inúmeros entraves impostos pela administração pública, a adoção de métodos inovadores como a gestão de pessoas por competências é necessária. E para a UnB e UFABC que tiveram

a iniciativa de enfrentar esse desafio, a conclusão desse caminho, se tornará menos árduo. Foi colocado também, que as IFES que tinham implementado um modelo de gestão de pessoas por competências, exclusivamente para cumprimento de exigência legal, o que não ficou constatado, ainda assim, poderia ter sido o começo de um avanço no que tange as mudanças nas relações humanas no contexto dessas instituições. Hipótese essa, comprovada após conclusão dos estudos.

Foi afirmado também, de maneira hipotética que, no contexto organizacional da UFG, levando em consideração seus aspectos histórico-culturais no que tange à implementação da gestão de pessoas por competências, ainda seria requerido da Instituição inúmeros investimentos que iriam anteceder a implementação propriamente dita. Teoria esta, comprovada parcialmente a partir dos resultados desta pesquisa, tendo em vista que tanto a UnB quanto a UFABC, conseguiram concretizar a implementação sem investimentos, somente em alguns subsistemas de gestão de pessoas, pois para institucionalização do modelo, é fundamental que haja investimentos, principalmente em tecnologia da informação. Significando dizer, que é possível colocar em prática a gestão de pessoas por competências, sem os devidos investimentos (estrutura, *softwares*, pessoas, etc.), apenas em alguns subsistemas de gestão de pessoas.

Uma última hipótese formulada, que se comprovou após análise dos resultados, foi na possibilidade de implementação da gestão de pessoas por competências, mesmo com a ausência de planejamento estratégico, mas para tanto, é necessário que as metas institucionais sejam observadas. Pois tanto a UnB quanto a UFABC, conseguiram implementar o modelo, tomando como referência os seus objetivos institucionais e demonstraram a partir da coleta de dados, os resultados experimentados, após implementação.

Após esta breve descrição sobre os achados do estudo, parte-se para a análise e discussão sobre gestão de pessoas por competências, no contexto das IFES, a partir da instituição do Decreto nº 5.707/2006. Para uma melhor organização, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos e nos próximos cinco parágrafos, faz-se uma breve descrição de cada um deles.

No primeiro capítulo, discorre-se sobre a gestão de pessoas na gestão de mudanças, tendo como foco principal, o gerenciamento de pessoas na Administração Pública. Assim, volta-se os olhares para o cenário da gestão de pessoas nas IFES. Como a pesquisa está centrada no contexto de uma universidade pública federal, procura-se destacar a gestão de mudança, a partir do aspecto administrativo, ou seja, sem qualquer relação com as atividades-

fim de uma IFES, quais sejam: o ensino, a pesquisa e a extensão. O termo "mudança" referenciado no primeiro capítulo tem caráter exclusivamente voltado para o ambiente administrativo, que nas IFES refere-se à atividade-meio. Destacam-se neste capítulo: os fatores conceituais, históricos e específicos da administração pública, sobre gestão de pessoas; a gestão pública e a gestão de mudanças nas IFES, como também, os fatores impulsionadores ou restritivos na gestão de mudanças, quais sejam: econômicos, estruturais e humanos.

No segundo capítulo evolui-se através de fundamentação teórica, como suporte para um direcionamento à discussão da gestão de pessoas por competências nas IFES, contextualizada a partir da evolução histórica do conceito de competências, sob a visão inicial francesa e americana, evoluindo para sua introdução no cenário brasileiro e conceituando-a a partir da visão de estudiosos do Brasil; dos tipos de competências, resumindo-os em seus blocos fundamentais, quais sejam: competências individuais e organizacionais; da evolução histórica e dos conceitos de gestão de pessoas por competências; da demonstração de um modelo de gestão por competências, e por fim, da demonstração prática, a partir de diversos autores, para implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências.

No terceiro capítulo, é abordada a metodologia de pesquisa, adotada para este estudo. Em síntese, afirma-se que a predominância do estudo é a abordagem qualitativa descritiva, e o método adotado foi o estudo de caso com utilização de *benchmarking*, considerando-o como o mais adequado para o alcance dos objetivos desta investigação social. Como foram investigadas mais de uma IFES, definiu-se o método multicase ou casos múltiplos. Quanto à coleta de dados, adotou-se a triangulação, com uso de entrevistas semiestruturadas, pesquisas documentais e bibliográficas, além da utilização de observação direta.

No quarto capítulo, é apresentado o estudo de caso, que teve como foco de pesquisa a UnB, UFABC e UFG. Em todas as instituições, o cenário explorado foi aquele voltado à gestão de pessoas. Assim, com a colaboração de gestores que estiveram à frente dos projetos nas Instituições definidas para aplicação de *benchmarking*, foram obtidas informações úteis para a investigação. Tais informações foram obtidas por meio de entrevistas, pesquisa documental e observação. Na pesquisa documental em fontes primárias, foram utilizados documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional □ PDI; Plano Diretor de Tecnologia e Informação □ PDTI; Plano Anual de Capacitação □ PAC; organograma; relatórios de gestão; gráficos de mapeamento; métodos; atos normativos; Lei Orçamentária Anual □ LOA etc.

No capítulo 4, apresenta-se uma proposta de fluxograma, para melhor direcionar a implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências que esteja mais

adequado à realidade da UFG, tendo sido observado para sua construção, o cenário organizacional da UFG, os resultados das experiências de implementação na UnB e UFABC, como também, os métodos disponíveis na literatura, que se mostram mais adequados para a administração pública.

E por fim, as considerações finais sobre os resultados da investigação, como também maior detalhamento dos objetivos, limitações, sugestões para novos estudos e principais contribuições.

1 GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO DE MUDANÇAS

Segundo Rocha *et al* (2012), as organizações do setor público, gradativamente vêm experimentando maiores pressões da sociedade, no sentido de prestarem melhores serviços, de maneira mais eficiente e com maior transparência. Sendo as pessoas, o principal fio condutor para que essas mudanças aconteçam, neste capítulo tratar-se-á principalmente da condução do processo de gestão de pessoas, na gestão de mudanças no contexto das IFES. Esclarece-se, portanto, que sendo as IFES as instituições responsáveis pela transformação da sociedade, através do ensino, pesquisa e extensão, e estando inseridas num contexto completamente normatizado, o termo "mudanças" aqui tratado, referir-se-á ao cenário institucionalizado da universidade. Ou seja, mudança da forma ou meio de gerenciar pessoas, sob os diversos aspectos normativos.

1.1 A gestão de pessoas

A gestão de pessoas é o gerenciamento do fator humano nas organizações. Para tanto, a organização "[...]" se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão "(FISCHER, 2002, p. 12). Na gestão de pessoas, são definidos, portanto, os métodos das práticas gerenciais, para que no ambiente organizacional, as relações hierárquicas sejam conduzidas de forma a atender as expectativas da organização, como também dos indivíduos. Assim, primeiramente, a partir do item 1.1.1, discorre-se sobre as pessoas nas organizações, partindo-se do contexto histórico e dando ênfase ao gerenciamento das pessoas no cenário público.

1.1.1 As pessoas nas organizações

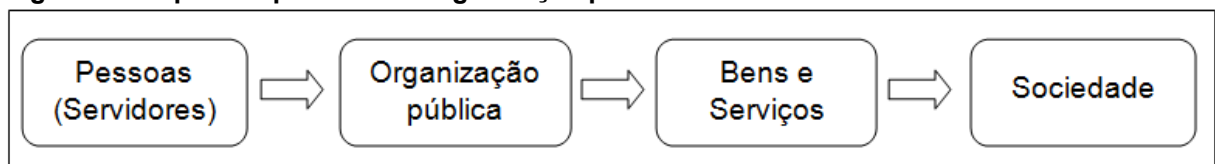
A estrutura das organizações passou por diversas transformações e evoluiu significativamente. Considerando que as pessoas são parte dessa estrutura, é conveniente afirmar que, a maneira de tratamento do fator humano também evoluiu. No início, ainda na era industrial, as pessoas eram classificadas como recursos. Cordeiro (1971, p. 78), afirmou naquela época que, "[...]" os seres humanos eram incluídos no processo de produção apenas

como mais um recurso produtivo, ao lado das matérias-primas e das máquinas, sem qualquer consideração especial. Para Dutra (2009, p. 15), "historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pelas organizações como um insumo [...]" E Fischer (2002, p. 32) diz que "as pessoas foram transformadas em recursos para que se justificasse o investimento nelas e houvesse um parâmetro comum de como administrá-las" Segundo Rabaglio (2014), essa questão da nomenclatura dada às pessoas nas organizações, não importa. O que importa, verdadeiramente, é o nível de valorização que a organização dá as pessoas.

Fischer (2002) traz uma leitura histórica e relata que, na atualidade, as empresas vêm reconhecendo cada vez mais, a partir do papel do homem no trabalho, que as relações se dão com pessoas e não com recursos. Para Davel e Vergara (2007), pessoas não só fazem parte da vida das organizações, elas são a essência. Lacombe (2005, p. VII) acrescenta que "as pessoas são os atores das organizações. São elas que tomam as decisões em nome das organizações. São também agentes econômicos, que têm como objetivo maximizar sua satisfação." E Vergara (2009, p. 9) diz mais: "[...] empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais" Mas, Dutra (2009) faz um alerta e ressalta que, apesar de todas as transformações ocorridas nas organizações, as pessoas ainda são vistas como recursos e, na prática, o controle exercido sobre elas, ainda tende a persistir.

Na organização pública, as pessoas podem ser consideradas bens humanos, "[...] dos quais se utiliza a administração pública para atingir seus propósitos institucionais [...]" (BERGUE, 2007, p. 18). São as pessoas inseridas na administração pública, aqui denominadas como servidores públicos, que cumprem o papel do Estado, fornecendo à sociedade os produtos gerados pela administração pública, quais sejam: bens e serviços públicos. A representação do papel das pessoas na organização pública pode ser visualizada na Figura 01.

Figura 01: Papel das pessoas na organização pública



Fonte: Bergue, (2007, p. 18) com adaptações.

Portanto, se percebe a partir da Figura 01, que as pessoas, necessariamente, são as organizações, já que os produtos gerados pela administração pública: bens e serviços são

essencialmente fornecidos pelas pessoas. Então, uma organização sem pessoas não passa de um amontoado de máquinas, equipamentos, móveis e imóveis. Como também, as pessoas isoladas, sem a figura da organização, são somente pessoas. De fato, uma não existe sem a outra, e dessa simbiose, forma-se um ambiente propício para que os objetivos mútuos possam ser alcançados. Uma vez detalhado o que são as pessoas nas organizações, passa-se, a partir do subitem 1.1.2, ao detalhamento de como essas pessoas são gerenciadas nas organizações.

1.1.2 Um breve histórico e conceito sobre gestão de pessoas

A gestão de pessoas nasce desde o momento em que há a constituição de uma organização, sendo as pessoas o objeto dessa gestão. Gestão essa, que ocorre por diversas maneiras, e a forma pela qual é conduzida, depende das características intrínsecas de cada organização, podendo se apresentar por métodos arcaicos e até ultramodernos. Entende-se por método ou modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 2002). Para Knapik (2008), a gestão de pessoas volta-se para questões mais estratégicas, incluindo as pessoas na sua forma de administrar, possibilitando-as a participar das decisões, colaborando com a obtenção dos resultados almejados pela organização. Dutra (2009, p. 17) define gestão de pessoas como sendo “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”

A gestão de pessoas na sua origem, considerando todas as evoluções da relação de trabalho, não tinha essa denominação. Segundo Dutra (2009, p. 28), “é no século XX que a gestão de pessoas estrutura-se. Essa estruturação ocorre com base na Escola de Administração Científica” Knapik (2008) explica que a evolução da gestão de pessoas ao longo dos anos, pode ser representada assim: Departamento de Pessoal; Administração de Recursos Humanos e Departamento de Gestão de Pessoas. De acordo com a autora, o primeiro é burocrático e tem caráter controlador; o segundo é mais dinâmico e tem foco no desenvolvimento e motivação das pessoas, e o terceiro tem foco no gerenciamento com e para as pessoas.

Sendo assim, as ações em conjunto entre pessoas e organização contribuem para a construção de um cenário adequado para a experimentação de um processo de gestão de pessoas. E é nesse ambiente, onde a organização oferece todos os meios mantenedores de uma

ótima relação, que as pessoas vão desenvolver-se e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos.

A gestão de pessoas é conduzida por diversas maneiras, em diversos ambientes, sendo eles privados ou públicos. A partir do 1.1.3, tendo em vista o ambiente da pesquisa, serão tratadas as características da gestão de pessoas no contexto público.

1.1.3 Gestão de pessoas na administração pública brasileira

Uma vez definido, o que é gestão de pessoas, faz-se importante trazer um conceito do que é serviço público.

De maneira geral, entendemos por Serviço Público (SP) o sistema de gerenciamento do emprego público e os recursos humanos alocados nas organizações públicas em uma situação nacional definida. Em um sentido mais restrito, nos referimos ao SP quando este sistema incorpora combinações institucionais específicas, similares àquelas que caracterizam o emprego comum, com o propósito de garantir o suprimento dos serviços públicos profissionais (LONGO, 2007, p.15).

O principal objetivo da gestão de pessoas nas organizações é melhorar o desenvolvimento mútuo (individuais e organizacionais), com a participação das pessoas nas decisões. E, no serviço público, é ofertar, através das pessoas que formam a sua força de trabalho, bens e serviços de qualidade à sociedade. Assim, define-se gestão de pessoas na administração pública como sendo:

Esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007, p. 18).

A gestão de pessoas na administração pública brasileira não é uniforme, podendo ser percebida nas mais diversas organizações, com diferentes formas e modelos. O nível de qualidade de um ou de outro modelo, fica condicionado principalmente, ao grau de flexibilidade, cultura, poder econômico e à legislação a qual a organização está submetida. No geral, o que prevalece é um modelo de gestão de pessoas baseado em estruturas rudimentares. Entre as muitas críticas encontradas na bibliografia sobre o sistema de gestão de pessoas utilizado na administração pública, percebe-se um contínuo desejo de que este cenário seja alterado. Contudo, o problema é histórico e parece estar arraigado na cultura das organizações.

Bergue (2007) afirma que, apesar da ciência da administração ter sido desenvolvida a partir da administração pública, com o passar do tempo houve uma letargia da produção

científica relacionada a este setor, refletindo sua própria realidade. Nassuno *et al* (2002) justificam que a não evolução das práticas de gestão de pessoas na administração pública, se deu pela proteção contra irregularidades e consequente predominância de regras burocráticas. Historicamente, a partir de novos contextos ou cenários econômicos, é possível perceber nas organizações públicas, reações no sentido de tentar transformar essa realidade. Carvalho *et al* (2009) esclarecem que essas transformações são perceptíveis, principalmente nas alterações das suas missões, na utilização de novas ferramentas e tecnologias ou até mesmo na implementação de novos métodos de trabalho. Tudo isso para enfrentar os desafios frente às especificidades e peculiaridades desse setor. Pois, “[...] por em prática o complexo e contínuo processo de gestão de pessoas no setor público constitui um significativo desafio profissional [...]” (BERGUE, 2007, p. 13).

Grillo (1983), ao fazer uma análise dessas tentativas de implementar melhorias na gestão de pessoas no serviço público, critica a forma com que os administradores as conduzem. O autor afirma que, na maioria dessas tentativas, copiaram-se modelos estrangeiros que deram certo em países desenvolvidos. Mas que, ao contrário, nunca funcionaram para a realidade de nosso país. O autor assegura ainda, que quase todas as experiências brasileiras que tinham a intenção de resolver os problemas de recursos humanos falharam, principalmente por não terem representado soluções adequadas à realidade vivenciada na administração pública brasileira. Essas críticas, referenciadas pelo autor, refletem claramente em uma descontinuidade dos processos de gestão de pessoas na administração pública. E fizeram com que sua realidade ficasse distante da atual e moderna conjuntura dos processos gerenciais do fator humano, praticado em organizações não governamentais.

Pires *et al* (2009) elucidam que, pela própria conduta histórica de políticas de nosso país, essa descontinuidade dos processos que conduzem a gestão de pessoas, é evidenciada pela criação, revogação, recriação de diversas regras, como também de departamentos de condução dessas regras, para melhor gerir o fator humano dentro da estrutura organizacional do Estado. Cada época ou década foi marcada por uma característica, mas restando disso tudo algumas particularidades que vigoram até os dias atuais, como, por exemplo: o investimento em tecnologia da informação, que buscou basicamente o “controle” dos gastos com pessoas, e o não investimento em sistemas que pudessem valorizar os processos relacionados à gestão de pessoas.

Essa descontinuidade, também pode significar claramente que há uma busca constante na tentativa de encontrar o caminho certo. Grillo (1983) destaca as principais tentativas de organização da administração de pessoal no serviço público, até o sistema vigente àquela época, demonstradas no Quadro 01.

Quadro 01: Principais tentativas de organização da administração de pessoal no setor público no período de 1936 à 1970

Tentativa	Ato Normativo	Principal característica
Lei do Reajustamento	Lei nº 284/1936	Embrião de uma administração de pessoal organizada.
Criação dos Serviços de Pessoal	Decreto nº 2.290/1938 Decreto-lei nº 204/1938	Criação em cada Ministério de um serviço de pessoal.
Organização do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público)	Decreto-lei nº 579/1938	Aplicação de políticas de pessoal, não adequadas à realidade brasileira.
Primeiro Estatuto dos funcionários	Decreto-lei nº 1713/1938	Aplicação para um grupo pequeno de funcionários.
Segundo Plano de Classificação de Cargos	Lei nº 3.780/1960	Definição de carreira calcada nas atribuições e níveis de responsabilidade.
Avaliação de desempenho pelo método da escala gráfica	Lei nº 3.780/1960	Implantação de critérios de promoção.
Reorganização do DASP	Decreto nº 66.222/1970	Exclusividade para assuntos relativos ao pessoal civil.

Fonte: elaboração do autor, a partir de Grillo (1983, p. 22-36).

A partir daí, outras tentativas podem ser visualizadas. Oliveira (2011) faz uma evolução histórica da gestão de pessoas em organizações públicas federais do Brasil, das quais se destaca no Quadro 02, a continuidade da evolução apresentada no Quadro 01.

Quadro 02: Principais tentativas de organização da administração de pessoal no setor público no período de 1970 à 2006

Tentativa	Ato Normativo	Principal característica
Criação do SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal)	Decreto nº 67.326/1970	Aplicação limitada (Administração direta e autarquias)
Constituição Federal de 1988	CF 1988	Ingresso por concurso público.
Regime Jurídico Único dos Servidores Cíveis da União	Lei nº 8.112/90	Implementação de sistemas de controle de gastos com Pessoal.
Criação das Escolas de Governo	EC nº 19/1998	Forte mecanismo para capacitação contínua de servidores.
Criação PNDP	Decreto nº 5.707/2006	Foco na gestão por competências.

Fonte: elaboração do autor, a partir de Oliveira (2011).

As informações trazidas nos Quadros 01 e 02, não tem a pretensão de detalhar todas as tentativas de mudanças que aconteceram em relação à gestão de pessoas na administração pública, e sim, as principais. Tanto as tentativas apresentadas no Quadro 01, quanto as apresentadas no Quadro 02, serão abordadas em detalhes no item 1.3.3 deste estudo.

Um exemplo da busca por melhoramento na gestão de pessoas na administração pública é a pesquisa-ação coordenada por Pires *et al* (2009), que com objetivo de realizarem um levantamento das necessidades e desafios da administração pública, como também dar contribuições para a discussão do tema Gestão de Pessoas, para a Escola Nacional de Administração Pública □ ENAP, promoveram um amplo debate nos anos de 2004 e 2005, através de mesa-redonda com diversos gestores, pesquisadores e especialistas no assunto, resultando na construção do livro: □Gestão por competências em organizações de governo□ no qual se discutiu a gestão de pessoas na administração pública. O estudo faz um histórico interessante sobre o contexto em que se deu a administração de recursos humanos da década de 1930 até a década de 1990. Nessa evolução histórica, é possível visualizar o cenário em que a gestão de pessoas esteve inserida.

Essa mesa-redonda de pesquisa-ação tem extrema importância para a gestão de pessoas na administração pública, a partir de um novo contexto baseado em competências. Comprovação disso é a sequência desse debate, realizado pela ENAP em 2008 e 2009, resultando na construção de um segundo livro: □Escolas de Governo e Gestão por Competências□ O trabalho visa principalmente □[...] juntar esforços ao amplo debate que tem acontecido nos últimos tempos sobre gestão de competências no setor público□(CARVALHO *et al*, 2009, p. 9). Pois com as diretrizes PNDP, □[...] os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão fazer seus planos de capacitação com base nos preceitos da gestão por competências [...]□(CARVALHO *et al*, 2009, p. 9). Sendo as escolas de governo, as principais responsáveis pela disseminação desse conhecimento, a fim de instrumentalizar os órgãos nessa difícil missão.

Vê-se então, que na administração pública, apesar de haver uma busca constante pelo melhoramento da maneira com que as pessoas são gerenciadas, é enfrentada continuamente uma considerável distância retardatária, em relação ao uso de práticas modernas de gestão de pessoas. Portanto, o desafio para a gestão de pessoas na administração pública é: □a construção de mecanismos efetivos de motivação de servidores e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos□(PIRES *et al*, 2009, p. 12). Inseridas nesse contexto, estão as

IFES, que de maneira muito particular, administram o seu espaço administrativo e acadêmico. Assim, o subitem 1.2 a seguir, trata especificamente sobre a forma de gestão, que de maneira geral, encontra-se nessas Instituições.

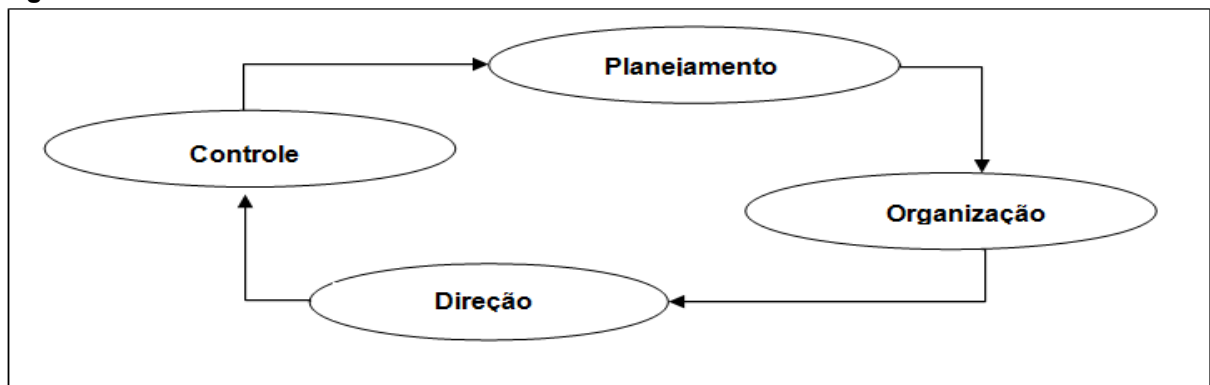
1.2 A gestão pública nas Instituições Federais de Ensino Superior

O processo de gestão, especificamente no cenário das IFES, não assume características lineares, exatas ou perfeitas, ele se apresenta principalmente pela forma de manifestação das pessoas presentes naquele contexto, sejam elas discentes, docentes ou técnico-administrativos. Marcovitchi (1998, p. 151) ilustra que, "quando uma organização quer alcançar resultados ousados, é preciso planejar, definir os fins a serem atingidos, distribuir responsabilidades, executar o que foi projetado e, finalmente, avaliar, comparando o que foi planejado com os resultados obtidos". Esta classificação realizada pelo autor descreve de maneira geral o que é gestão.

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo. O processo (ou ciclo) administrativo resulta da interação constante de quatro elementos ou fases fundamentais, quais sejam: planejamento, organização, direção e controle (BERGUE, 2007, p. 17).

Na Figura 02, Bergue (2007) apresenta o ciclo ou processo administrativo composto por quatro elementos fundamentais que dão início à engrenagem chamada gestão.

Figura 02: O ciclo administrativo



Fonte: (Bergue, 2007, p. 17).

Os elementos fundamentais exibidos na Figura 02 representam as ações de gestão, que podem ser decompostas ou desdobradas inúmeras vezes para atendimento a um determinado

processo. Significando dizer que, tanto individualmente como em conjunto, eles continuam sendo elementos de gestão (BERGUE, 2007). Para que esse ciclo se concretize dentro de uma organização, principalmente na pública, exige-se envolvimento constante de diversos atores em ações gerenciais com nível maior de complexidade. Portanto, em decorrência do não compromisso exacerbado, é comum na administração pública a percepção de ciclos de gestão sem o devido fechamento ou conclusão.

Para que esse ciclo, ou qualquer parte dele, seja conduzido no ambiente das IFES, necessário se faz um desempenho extra, pois na maioria dessas Instituições, surge-se um *gap* entre o desempenho real e o desempenho desejado, e quaisquer esforços para concretização de pequenas ou grandes mudanças, representarão desafios significativos. Diversos são os fatores inibidores para mudanças, mas especificamente, um desses fatores é evidenciado no contexto das universidades federais: a constante vigilância dos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União e a Controladoria Geral da União. Marcovitch (1998) considera essa vigilância dos órgãos de controle uma afronta à iniciativa empreendedora de gestores públicos, pois homogeneiza os processos na administração pública, bloqueando métodos de inovação. Na visão de Pessoa (2000), esse controle exercido sobre as IFES, tanto fiscal quanto de recursos, deve sempre ser levado em consideração, quando da elaboração do plano de gestão.

Acredita-se que as ações que envolvem o atendimento às demandas dos órgãos de controle, tornam as atuações gerenciais nas IFES um tanto quanto morosas, mas de maneira alguma bloqueiam os processos de inovação. No contexto público, são as ações inovadoras desenvolvidas por gestores, que impulsionam e movimentam o instável cenário de legalidade ao qual estão submetidos estes sujeitos. Considera-se, portanto, que é a partir das ações de controle exercidas por órgãos fiscalizadores, que gestores tendem a manter o equilíbrio necessário na condução de seus projetos, não limitando, portanto, o livre exercício de boas práticas de gestão.

Carbone (1995) diz que a gestão, principalmente na ocasião de mudanças, fica circunscrita ao espaço subjetivo formado pelas percepções, perfil e maneira de interpretar dos gestores, que no caso das IFES, são deliberadas pelo Conselho Universitário e ficam maximizadas na figura do Magnífico Reitor, a quem cabe validar ou não qualquer processo de inovação. Pessoa (2000) afirma que o processo de gestão se torna mais complexo, quando o perfil do gestor principal se mostra excessivamente burocrata, cujo lema é o cumprimento de

regras e a criação de mais normas, atravancando assim, os processos de inovação e melhoria da Instituição.

A universidade hoje é uma das organizações mais complexas da sociedade. E, como tal, se defronta com a necessidade de um eficiente sistema de gestão no sentido de atender às necessidades internas e as demandas da sociedade. Dentro do contexto de universidade o sistema de gestão seria um meio para a viabilização de seus objetivos (PESSOA, 2000, p. 37).

O que ocorre, no entanto, é que nesse curto período de gestão, de 04 a 08 anos, deve o gestor lidar com a escassez natural de recursos das IFES, devendo este, colocar em prática suas competências gerenciais. No período do mandato, estes gestores elencam prioridades para sua administração, e projetos que possam demandar um período maior do que o próprio mandato, podem não integrar esse rol de prioridades. Esse tem sido o dilema para as equipes responsáveis pela gestão de pessoas nas IFES, que vivenciam sabores ou dissabores a cada ciclo gerencial. Assim, o modelo apresentado na Figura 02 mostra-se por diversas formas no ambiente das IFES, e é comum percebê-lo na forma de engrenagens que não se encaixam, onde cada Instituição adota um modelo de gestão de pessoas, desencontrando-se, portanto, uma das outras, na maneira de gerenciar suas pessoas.

A gestão de pessoas nas IFES ocorre de maneira peculiar, que é evidenciada por um processo de autonomia de gestão garantido a estas Instituições. A gestão de pessoas, não sendo estática, há sempre que buscar em meio a novas tecnologias, novos processos, novos métodos, as melhores formas de conduzi-la. Para tanto, o movimento necessário para concretização de quaisquer mudanças que envolvem o fator humano, se torna para o processo de gestão, um desafio. A partir do subitem 1.3, procura-se demonstrar particularidades do processo de gerenciamento de mudanças, relacionadas aos modelos adotados para gerir as relações de trabalho com as pessoas.

1.3 A gestão da mudança nas relações de trabalho

Para se desenvolver, uma organização deve mudar, evoluindo constantemente, a fim de satisfazer as novas condições operacionais, sociais, políticas e econômicas que emergem a todo instante. Antonello (2010) explica que, novas tecnologias, novos materiais, novos processos e novas condições sociais impõem a necessidade de se alterar a maneira pela qual as organizações conduzem seus negócios e tomam suas decisões. De acordo com Motta (2000, p. 132), "o processo de mudança se inicia pela presunção da possível ocorrência de

problemas [...] e age-se segundo uma perspectiva estratégica e globalista na qual a visão do todo deve prevalecer sobre a dos setores organizacionais □ □Em geral, mudanças são difíceis para todo mundo. E, quanto mais abrangentes e profundas, tanto mais difíceis□(COUTINHO, 2009, p. 63). Seja pela necessidade de evolução ou por um efetivo problema de gestão, os autores convergem que estes são os pontos principais para a ocorrência de mudança na organização. O fato é que, as pessoas que são as organizações se movimentam, e o simples ato de se movimentar requer transformação constante, independentemente das barreiras impostas a esses processos de mudança.

É comum o consenso entre autores, da complexidade na condução de um processo de mudança dentro de uma organização. Araújo (2009, p. 326), por exemplo, diz que □[...] mudança organizacional é tarefa muito difícil que vai exigir muita competência técnica, muita habilidade e muita tolerância□ Marras (2009, p. 316) complementa, falando que □o processo de mudança apresenta um alto grau de dificuldade no seu gerenciamento□ Inúmeros fatores podem ser considerados como motivadores para essa dificuldade na condução de um processo de mudança organizacional. Mas, o principal de todos é, sem dúvida, a resistência humana. Carvell (1982, p. 208) expõe que □um dos mais frustrantes problemas que desafiam a administração é a resistência contra a mudança existente em todos os níveis de uma organização□

Gerenciar mudanças no plano organizacional é um dos maiores desafios entre os campos de responsabilidade de administração estratégica de recursos humanos. Não tanto pelas transformações de tecnologia, dos processos ou de outros fatores que atingem o dia-a-dia da empresa, mas muito mais por aquelas que focam o ser humano. Esse é o grande desafio: fazer com que as pessoas consintam em mudar e em ser mudadas (MARRAS, 2009, p. 315).

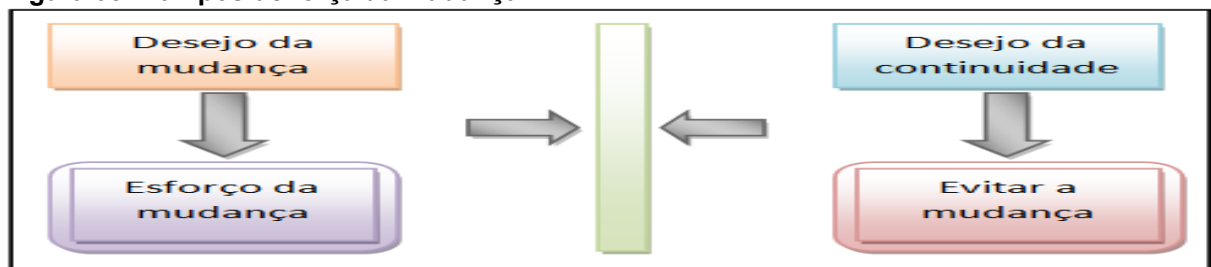
A resistência à mudança é manifestada pelos indivíduos de diversas maneiras, mas as principais são as psicológicas e as sociais. As pessoas, ao perceberem que terão suas rotinas interferidas por um novo processo e que isso poderá trazer alterações no seu modo de trabalho, começam a imaginar o que essas novidades significarão de forma negativa em suas vidas no ambiente organizacional, criando prematuramente, barreiras contra a inovação. (MINICUCCI, 2009). Conforme Morin e Aubé (2009, p.188), □essas reações à mudança podem ser imputadas a um sentimento de perda ligado ao abandono do que era uma coisa adquirida e satisfatória□ Portanto, todo e qualquer processo de mudança, necessariamente deverá prever em seu planejamento, a resistência das pessoas.

No serviço público, essa resistência tende a ser mais consistente, já que há liberdade de expressão, favorecida por fatores como a estabilidade no cargo, a atuação de sindicatos e

órgãos deliberativos, e o processo burocrático. Todo processo de mudança na administração pública requer processo aberto de diálogo, para construção em conjunto de ações que visem o aperfeiçoamento da gestão. Pois, independentemente de sua abrangência, sempre haverá grupos distintos de interesses nas ações de mudança, tornando-se fundamental o envolvimento destes, em todo o processo.

Coutinho (2009) relata que muitas pessoas admitem que o processo de mudança será bom, e aderem de imediato. Outras, no entanto, consideram que a mudança é desfavorável e desejam evitar. Assim, em uma organização em mudança, pode-se presenciar simultaneamente dois campos de força contrários, que são o desejo de mudar, de um lado, e o desejo de continuar o *status quo*, de outro (MARRAS, 2009, p. 317). Esse cenário pode ser visualizado através da Figura 03.

Figura 03: Campos de força da mudança

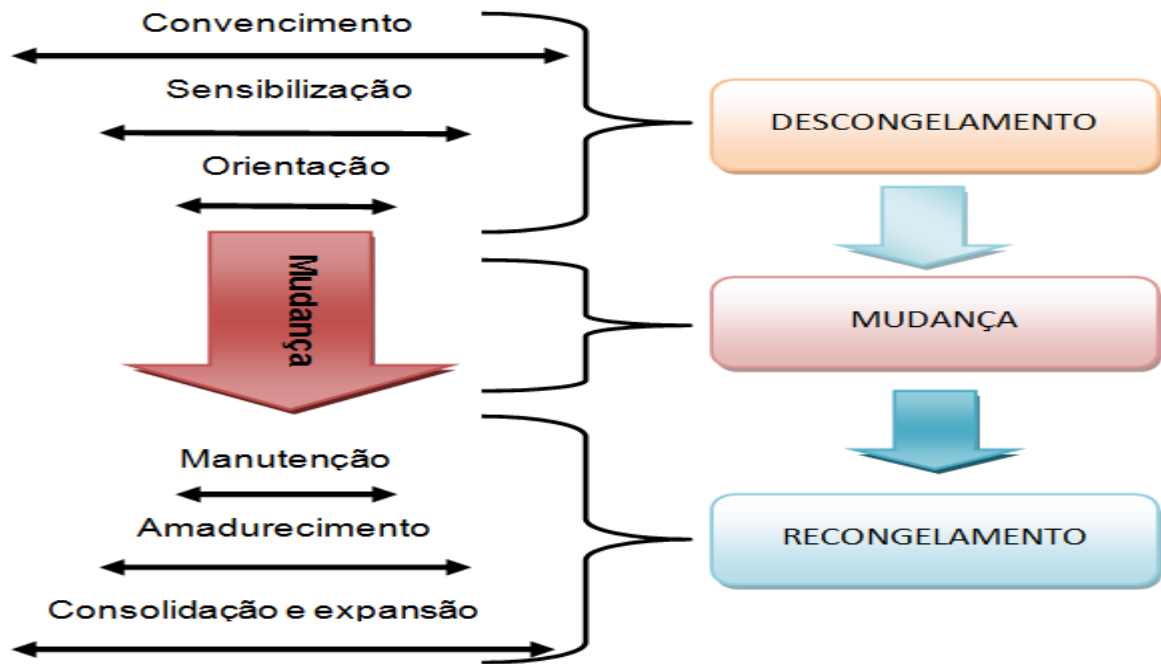


Fonte: Marras (2009, p. 317), com adaptações.

Marras (2009) diz que o caminho a ser adotado pelas organizações, para minimizar a rigidez do confronto apresentado na Figura 03, deve ser por meio de treinamentos e desenvolvimento de programas, que visem ao amadurecimento do novo conceito trazido pela organização junto às pessoas. A partir destes programas, as pessoas deverão ser conduzidas a entender a proposta da inovação. Pois será através dela que a organização construirá o caminho ideal para solução dos problemas. Solução esta, também apresentada por Lacombe (2005, p. 234), ao afirmar que "resistências a mudanças podem ser atenuadas se houver uma boa comunicação das razões pelas quais as mudanças são necessárias [...]"

Diante desse principal desafio perante o processo de mudança nas organizações, Kurt Lewin criou o chamado Modelo Sequencial de três passos como o sistema ideal para a introdução das mudanças nas organizações (MARRAS, 2009, p. 317). O modelo considera como ponto principal de ataque, a resistência, e basicamente é composto por três fases: o descongelamento, a mudança e o recongelamento. Na Figura 04, visualiza-se melhor esse processo.

Figura 04: Modelo sequencial, baseado em Kurt Lewin



Fonte: elaboração do autor (2015), (baseado no modelo de Kurt Lewin).

O modelo apresentado na Figura 04 visa inicialmente fazer com que as pessoas, através de programas de desenvolvimento, internalizem por meio dos conceitos apresentados, que o sistema atual realmente não é o mais adequado para o contexto em que a organização se insere. Morin e Aubé (2009, p. 186) descrevem que essa fase inicial de "descongelamento" ou "[...] descristalização corresponde à criação de uma abertura para a experiência, para a desequilibração do campo psicológico. De fato, o desequilíbrio é o desencadeador do processo de mudança" E Marras (2009, p. 317) explica que, nessa fase, "a ideia é fazer com que os indivíduos coloquem em cheque o sistema atual, refletindo e discutindo seus pontos fracos e suas discrepâncias".

Uma vez internalizado pelas pessoas na organização, de que a mudança é necessária, parte-se para a segunda etapa, que é colocar em prática a própria mudança. Nessa fase, as pessoas vão experimentar o novo, descobrir o que a inovação proposta trará de benefícios. Essa mudança envolve dois aspectos ou processos mentais: a identificação, que pode ser traduzida como a percepção dos resultados trazidos pela atitude de aceitar o novo, e a internalização, que é o comportamento natural apresentado pelo indivíduo, perante os novos desafios (MORIN E AUBÉ, 2009).

A terceira e última etapa, denominada "recongelamento" é a solidificação dos novos conceitos de forma internalizada pelas pessoas; ou seja, é o processo pelo qual a organização conduz a inovação, fazendo com que não haja retrocesso aos velhos paradigmas. O sucesso

dessa condução mantenedora de novos conceitos dependerá de dois aspectos: o apoio, que pode ser classificado como recompensas que fazem jus à mudança, e o reforço positivo, que nada mais é do que uma prática continuada e proveitosa, que estabiliza a mudança (MARRAS, 2009).

O grupo de gestores, ao lidar com esses desafios, deve estar pronto para assumir riscos, fazer experiências, estar confortável em meio à incerteza, envolver outras pessoas no projeto, ser paciente e persistente. Segundo Cohen (1999, p. 346), "nenhum processo de mudança é impecável, nenhum objetivo é alcançado de forma perfeita". Portanto, gerir mudanças, por menores que sejam, exige-se um alto grau de comprometimento de equipes, que deverão conquistar a confiança das pessoas de todos os níveis da organização, a fim de integrá-las ao processo de mudança. Pois o que prevalece nessas ocasiões, são as colaborações coletivas.

É comum encontrar na literatura o termo "mudança organizacional" e ao adentrar-se ao seu conceito, percebe-se que o eixo dessa mudança são as pessoas. Fischer (2002, p.147) confirma, dizendo que "[...] a mudança é um atributo inerente à natureza humana e às relações do homem em sociedade". Leme (2014, p. 143) dá ênfase a essa afirmação, acrescentando que, "[...] as pessoas serão sempre o fator determinante para o sucesso ou fracasso de qualquer processo de mudança. Não há como se pensar em resultados efetivos sem o envolvimento e comprometimento das pessoas que integram a organização." Pois esta "não tem existência à parte de seus participantes, e os objetivos organizacionais constituem, essencialmente, objetivos individuais" (MOTTA, 2000, p. 43). Sendo assim, as forças devem-se concentrar na motivação constante das pessoas, para que acompanhem sempre as evoluções institucionais (BATEMAN, 2009).

Uma vez exposto que as pessoas são o núcleo do processo de mudanças em uma organização, é conveniente afirmar que, para o alcance dos resultados almejados, um programa de mudança organizacional que queira ter sucesso, deve ter como ponto de partida a mudança no comportamento das pessoas, no sentido de maximizar a aceitação e minimizar as resistências das pessoas que serão envolvidas no processo (JUDSON, 1969). Apesar de não ser uma tarefa fácil, pois envolve diversos fatores, como a cultura, ambiente e contexto. Assim, a resistência individual ou coletiva somente será convertida em cooperação, caso ocorram influências positivas, tanto de caráter psicológico quanto social, em relação aos resultados propostos pelo projeto de mudança.

Estas mudanças tornam-se ainda mais peculiares no contexto das IFES, uma vez que são ambientes democráticos, onde as decisões são tomadas a partir de processos participativos. Portanto, a partir do subitem 1.3.1, procura-se descrever algumas características desse processo.

1.3.1 Gestão de mudanças em Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil

Apresenta-se neste tópico, a forma geral de condução da gestão dos processos que envolvem as mudanças no contexto das IFES no Brasil. É da realidade das IFES, um ambiente democrático, onde discussões e manifestações se apresentam como norteadoras para as tomadas de decisões. No ambiente das IFES, os indivíduos são livres para discutir, criticar e exigir, tendo força inclusive para reverter quaisquer processos gerenciais que não atendam às necessidades coletivas. Assim, gerir mudanças neste cenário, torna-se um desafio único, exigindo da alta administração, cautela e transparência para todas as categorias e instâncias da Instituição.

Na visão de Filho e Bernardes (2005), as IFES estão inseridas em um contexto gerencial burocrático, colegiado, político e anárquico, e as mudanças obrigatoriamente necessárias, a partir de um cenário evolutivo evidente, se tornam um desafio cada vez maior. Isso se dá, principalmente, porque a efetivação de mudanças na administração pública implica a ruptura de um equilíbrio de forças, mantido historicamente pela sociedade brasileira. □Fatores culturais, econômicos, políticos e ideológicos restringem a liberdade de ação do dirigente, limitando a possibilidade de conquista de maior êxito pelas organizações públicas□ (MATTOS, 1985, p. 108).

Diante de transformações tão presentes e significativas, o setor público vem se adaptando por meio da promoção de mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos, tais como a alteração de missões, a utilização de novas ferramentas tecnológicas, a adoção de novos métodos de trabalho entre outros. Tais mudanças, além de afetarem a organização e gestão de processos de trabalho, impõem a necessidade da construção e desenvolvimento de novos perfis de competências profissionais (ANTONELLO E PANTOJA, 2010, p. 51).

Comumente se adota no ambiente das IFES, modelos de gestão que buscam soluções para as situações do presente, reportando-se sempre às experiências passadas, lidando cotidianamente com as instabilidades organizacionais, solucionando-as, portanto, sem prévia descrição do método de aplicação dessa solução. Não é percebido de maneira expressiva, o investimento em inovação, principalmente aquelas que visam quaisquer transformações nos

modelos de gestão de pessoas, como por exemplo, sistema de controle de frequência, ponto eletrônico, processos digitais, avaliação de desempenho, banco de talentos e programas de capacitação. O gestor de uma IFES (reitor, pró-reitor, diretor, etc.) [...] se encontra preso a compromissos, que provavelmente não assumiu e nem rejeitou explicitamente, dos quais não consegue abstrair-se (MATTOS, 1985, p. 108).

As forças influenciadoras provocadas principalmente pela sociedade, sindicatos, governo, órgãos de controle e mercado, tornam a gestão tão atribuída de responsabilidades, que o gestor (docente ou técnico-administrativo), acaba se conformando com o *status quo*, principalmente por medo de perder a estabilidade que sustenta o funcionamento da Instituição. Guimarães (2012) descreve que, os riscos a que estão sujeitas as decisões necessárias à gestão de uma IFES, faz com que muitos gestores utilizem-se da inércia gerencial, considerando esse comportamento como sendo o mais sensato, frente à difícil missão de conciliar a escassez de recursos e o desafio de promover o desempenho institucional. Mattos (1985), ao fazer uma análise do fenômeno da mudança organizacional na administração pública, elenca onze fatores que dificultam a mudança nessas organizações e que podem seguramente, ser transferidas para o contexto das IFES. No Quadro 03, são apresentados tais fatores.

Quadro 03: Fatores dificultadores da mudança das organizações públicas

Fatores dificultadores da mudança	Breve definição
Falta de base social definida	Aplicabilidade orçamentária não definida.
Falta de comprometimento para com a Missão Organizacional	Inversão para o compromisso pessoal
Centralização e Concentração de poder	Autonomia teórica
Descontinuidade administrativa	Desconstrução contínua
Busca da eficiência ao invés da eficácia	Preocupação apenas com o controle e não com os resultados.
Conformismo	Conversão total ao formalismo
Pressões de grupos de interesse	Força contrária exercida por grupos com interesses contrariados
Estratificação organizacional	Divisão de responsabilidades. Privilegia-se a diferenciação ao invés da integração.
Falta de autocrítica	A certeza do continuísmo.
Insatisfação básica de servidores	Resistência à mudanças em resposta à baixos salários e poucos benefícios.
Despreparo gerencial	Inexistência de preparação para ocupação de cargos de direção

Fonte: elaboração do autor, a partir de Mattos (1985, p. 108-15).

A forma de conduta gerencial das IFES condiciona-se aos fatores apresentados no Quadro 03, que demonstra em resumo, uma compactação de características, que restringiram a evolução de outras organizações públicas, na visão de Mattos (1985). Em meio a esses

fatores, percebe-se uma constante espera das IFES pelas ações do Órgão Central do SIPEC, no caso, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, através de sua Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho □ SEGRT, no sentido de promover processos de inovação. Ocorre que a maioria das implementações a cargo daquele Ministério, não acontecem, frustrando, conseqüentemente, as IFES que decidem aguardar ao invés de realizar os investimentos. Citam-se dois exemplos de previsões legais para mudanças nos órgãos do SIPEC, a cargo daquele Ministério, sem a devida concretização.

Decreto nº 5.707/2006, Art. 5º, III, § 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006).

O Decreto nº 5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, e os órgãos que decidiram implementar a gestão de pessoas por competências prevista no Decreto, buscaram meios para promover seus próprios sistemas de gestão de pessoas por competências, uma vez que, até a presente data, não há registro de cumprimento do ato normativo, no que tange à implementação do sistema.

Decreto nº 6.114/2007, Art. 6º, § 1º O órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal □ SIPEC implantará sistema de controle de horas de trabalho por servidor, com vistas ao controle do pagamento da Gratificação (BRASIL, 2007).

Este Decreto fixou regras para pagamento de gratificações a servidores que prestam serviços caracterizados como encargos de cursos e concursos como, por exemplo, participações em bancas, elaboração de provas para concursos, correção de provas de concursos, fiscalização e coordenação de processos seletivos, e fixou um limite de carga horária anual, para prestação desses serviços. Contudo, até o presente momento, o sistema com implementação sob a responsabilidade do órgão central previsto para controlar essa carga horária, não foi desenvolvido. Ficando as IFES, responsáveis por tal controle, realizado, por sinal, de maneira mecanizada.

A gestão de mudanças em IFES é de maneira geral, conduzida por pequenas ações que visam o melhoramento isolado de uma ou outra situação. Mudanças organizacionais, que tenham por objetivo alterações amplas de gestão, são pouco percebidas. De maneira global, é comum que, mudanças mais abrangentes aconteçam por força de pressão hierárquica. Diante de ameaças de corte orçamentário, bloqueios de repasses financeiros, não aprovação de concursos públicos, as mudanças sempre tendem a acontecer. Alguns fatores se mostram mais evidentes, e podem assumir uma vertente impulsionadora ou restritiva para a concretização de mudanças neste cenário. No subitem 1.3.2, procura-se revelar esses fatores.

1.3.2 Fatores impulsionadores ou restritivos da gestão de pessoas na gestão da mudança

Para quaisquer processos que tenham por objetivo a implementação de algo novo na instituição, e que mudanças sejam inevitáveis, independentemente da questão legal que porventura obrigue à mudança, é fundamental a identificação de fatores que se mostram como impulsionadores ou restritivos para tal processo. Portanto, este tópico aborda em resumo três fatores para essa análise, quais sejam: estrutural, econômico e humano. Na prática, a partir da necessidade de implementação de um novo modelo de gestão, consulta-se a alta administração sobre o apoio em relação à condução do projeto. Dado o aval, os líderes que conduzirão o projeto iniciam uma espécie de pré-planejamento que, de forma compacta ou preliminar, demonstra os prazos, os custos, a quantidade de recursos financeiros, humanos e estruturais que serão necessários para condução do projeto. No caso de uma IFES, sendo aprovados quaisquer projetos pela alta administração, através do conselho universitário, investe-se de forma a ampliar a descrição do projeto, dando detalhes de execução. A partir do item 1.3.2.1, demonstram-se os principais pontos a serem observados, quando da análise para implementação de um novo modelo de gestão nas IFES.

1.3.2.1 Fatores: econômico, estrutural e humano

Embora uma IFES seja uma instituição sem fins lucrativos, há que se fazer a análise de seu fator econômico para implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências. Essa análise deve partir do pressuposto dos resultados para a qualidade no processo de gestão, sendo objeto principal de análise, fatores como melhores condições de trabalho, menos desgaste para dirigentes, programas de capacitação contínua, oferta de oportunidades, melhores serviços prestados à sociedade e qualidade de vida no trabalho. Apresentados os resultados esperados, e estando a alta administração convencida dos benefícios do projeto, empenha-se para que haja disponibilização orçamentária para os investimentos, principalmente os tecnológicos, essenciais para qualquer processo de mudança.

O objetivo da utilização da tecnologia no processo de mudança é principalmente reduzir a fadiga humana, aumentar eficiência e otimizar os resultados, incluindo também, o apoio à toda a equipe de implementação, através da possibilidade de seus diversos recursos, incluindo tratamento e análise de dados para gerenciamento. Além do investimento em tecnologia, há também investimentos em consultoria especializada, capacitação dos membros

das equipes, pesquisas em práticas de recursos humanos em instituições ou órgãos de destaque, e remuneração de equipe. São estes os principais pontos a serem observados para análise de custo do projeto, que devem ser confrontados com os principais problemas enfrentados com a utilização do atual modelo de gestão de pessoas, para obtenção do cenário adequado para implementação.

Outro fator importante para análise dos processos de mudanças é o estrutural, "nessa perspectiva, vê-se a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, ou seja, através do conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas empenhadas na tarefa comum" (MOTTA, 2000, p. 85). Dessa forma, a análise estrutural está relacionada com a necessidade de alteração de organograma da organização. Necessário se faz então, responder ao seguinte questionamento: Para implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências, é necessário realizar mudanças no nível hierárquico da organização? Entende-se que, para a implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências, além é claro, da designação de especialistas para condução do processo de mudança, não há necessidade de que os níveis hierárquicos da organização sejam alterados.

O que ocorre é que, durante ou após o processo de mudança, poderá vir à tona a necessidade de alterações ou complementação dos grupos estratégicos, com a criação de comissões provisórias ou permanentes, manutenção de unidades de negócio e redefinição de responsabilidades (MOTTA, 2000). É fato que, após a implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências, serão identificadas muitas situações em que haverá necessidade de ajustes hierárquicos, como por exemplo, servidores lotados em unidades que não atendem às expectativas correspondentes às suas competências, havendo, portanto, necessidade de realocação baseada nos perfis de competências, análise das competências como exigência para designação a cargos de direção, redução ou aumento de grupos de trabalho, tendo em vista melhor alocação de competências.

E por fim, acredita-se que o cenário da organização em relação ao seu pessoal, é outro fator que deverá compor a análise, para colocar em prática processos que exigirão mudanças na organização. Nessa perspectiva, a organização resume-se em pessoas e o processo de mudança centraliza-se nesses indivíduos. "Para se mudar uma organização, é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos" (MOTTA, 2000, p. 99). O fator humano e seu capital intelectual fazem a diferença quanto ao seu sucesso ou fracasso, pois são fatores estratégicos, hoje, incontestáveis por diversos autores (FILHO E BERNARDES, 2005, p. 08).

As universidades são formadas, basicamente por um conjunto de pessoas, onde as relações sociais e interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático. Assim, as instituições universitárias são consideradas organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas (SOUZA e KOBIYAMA, 2010, p. 06).

Torna-se fundamental para implementação de um novo modelo de gestão de pessoas por competências, o levantamento da disponibilidade de pessoas para composição da equipe principal de trabalho, que dará norte ao projeto. Este levantamento é necessário, tendo em vista que as pessoas destacadas para a tarefa estarão exclusivamente dedicadas à condução dos planos de trabalho, desvinculando-se de quaisquer outras atividades. Compõe também esta análise, além da análise de disponibilidade dos membros das equipes principais, a disponibilidade de pessoas de todos os níveis hierárquicos da organização, principalmente os membros de equipes dos setores tecnológicos e de gestão de pessoas, que em conjunto, vão representar a pedra angular desse processo de construção.

Sendo a força de trabalho no serviço público um dos problemas mais complexos de se administrar e considerando que, todas as pessoas que se envolverão com o projeto, se afastarão de suas atividades principais, necessário se faz a análise dos prejuízos trazidos pela sobrecarga provocada às equipes de origem dos servidores destacados, causados pela ausência destas pessoas aos seus postos de trabalho, comparando-os, portanto, com as vantagens esperadas pela mudança. Há também, as participações em períodos não integrais, por servidores que vão dedicar parte do seu tempo ao projeto. Assim, é fundamental que se defina quanto tempo será dedicado e como se dará essa participação.

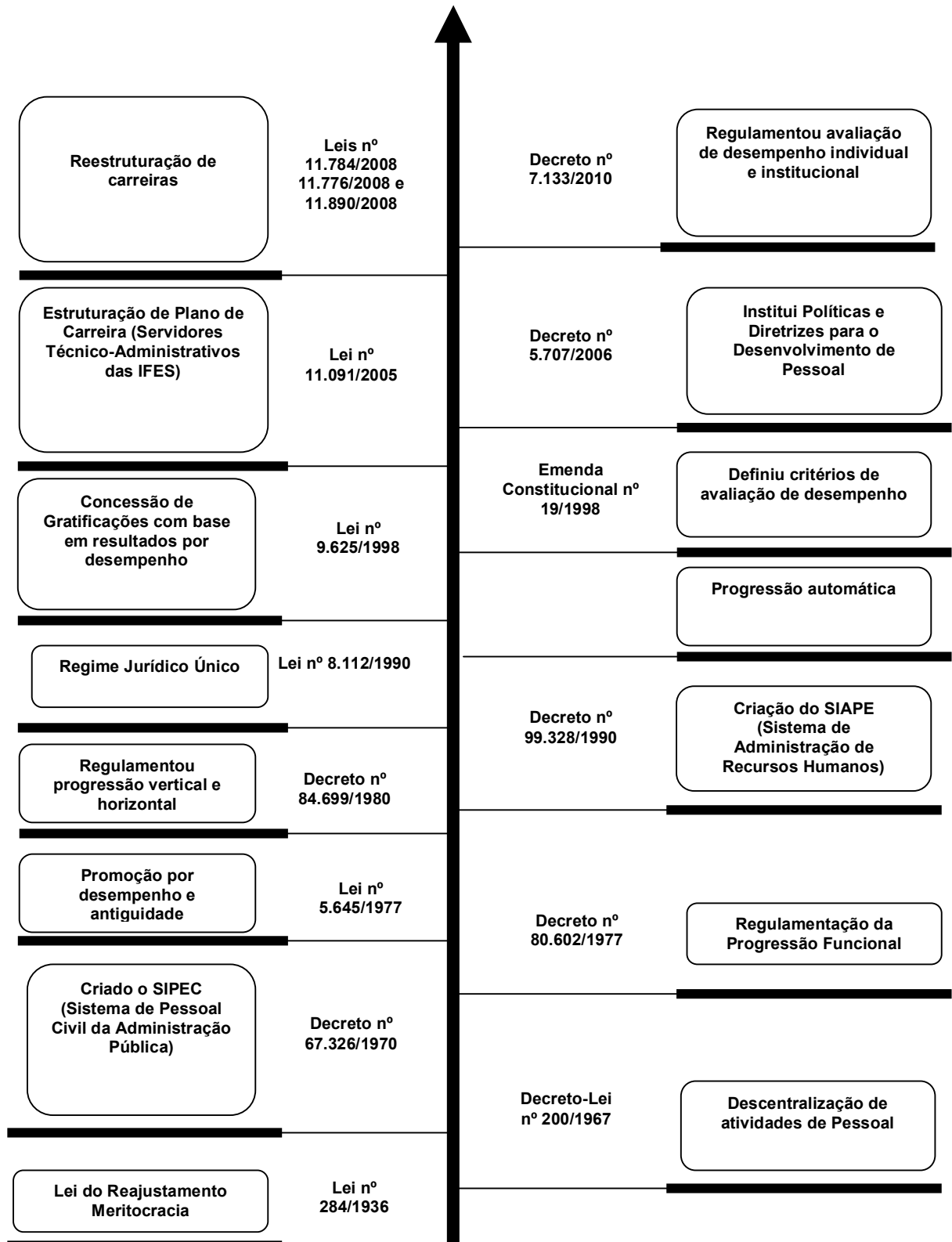
A gestão de pessoas no serviço público não é um processo estático, tendo passado por diversas mudanças, de acordo com a própria história. De tal modo, se faz importante trazer para este estudo, o cenário da gestão de pessoas e suas mutações, ocorridas principalmente por força de legislações, na administração pública, mas especificamente, aquelas que influenciaram direta ou indiretamente as IFES. Portanto, no subitem 1.3.3, apresenta-se essa evolução da legislação e as mudanças provocadas no cenário da gestão de pessoas.

1.3.3 Mudanças na gestão de pessoas na administração pública federal em decorrência do contexto legal

As normas se adaptam a cada contexto, logo, são mutáveis. O que não é legal hoje, amanhã pode vir a ser. Conforme afirmado por Marcovitch (1998, p. 158), "uma lei ou uma regra é a resultante de um processo histórico. É aprovada num dia e no dia seguinte o momento histórico pode ser outro. Teoricamente ela está desatualizada." Desta forma, faz-se aqui, uma breve contextualização da evolução de como os diversos assuntos relacionados à gestão de pessoas, com foco no desenvolvimento do servidor, foram conduzidos na Administração Pública Federal até se chegar à regulamentação da utilização da gestão de pessoas por competências. Ao fazer-se uma evolução histórica dos atos que regulamentaram as diversas ações voltadas para a gestão de pessoas no cenário público, percebe-se que a tendência sempre foi de encontrar o melhor caminho para condução da complexa missão de gerir pessoas.

Contudo, ainda que esses atos normativos sejam construídos por meio de processos participativos, ainda assim, podem não trazer as mudanças que realmente provoquem ao cenário de gestão de pessoas das instituições, alterações que estabeleçam um patamar estratégico, onde tanto os objetivos dos servidores, quanto os objetivos das instituições possam ser alinhados à busca pelo alcance de uma mesma missão. Na figura 05, demonstra-se essa evolução, destacando as principais legislações que influenciaram significativamente as ações de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, desde o ano de 1936, com foco na Lei do reajustamento e meritocracia, até o ano de 2010. As leis apresentadas na Figura 05, publicadas no período de 2005 a 2010, representam a atual estrutura das carreiras, tanto dos servidores técnico-administrativos, quanto dos docentes, no contexto das IFES.

Figura 05: Evolução dos principais atos administrativos relacionados à gestão de pessoas



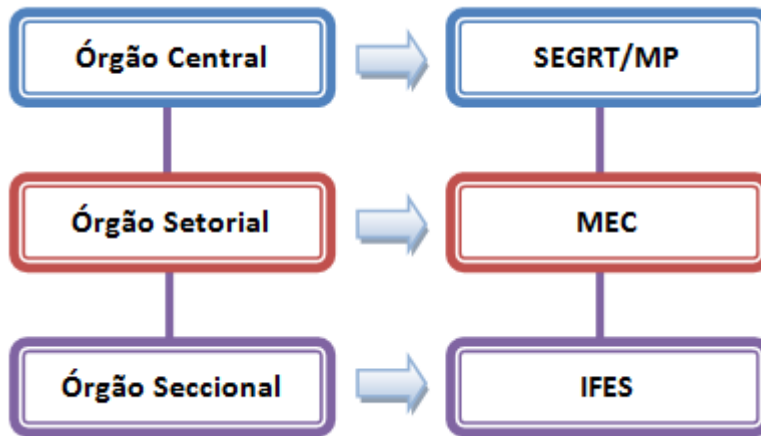
Fonte: elaboração do autor, a partir de Carvalho *et al* (2009) e Grillo (1983).

Considerada por Grillo (1983) o "embrião de uma administração de pessoal organizada", a Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, chamada de Lei do Reajustamento, fez uma reforma geral na administração pública federal, adequando principalmente as regras para ocupação de funções. Adotou-se a partir desse Ato, o sistema de mérito, onde o ingresso na função pública passou a ocorrer somente mediante concurso. O autor aponta ainda, que através desta Lei, ficou aprovado o regulamento das promoções e avaliação de desempenho dos funcionários, mas afirma que houve falhas na edição do texto legal, pois este teve foco somente em aumentos salariais, sem definições claras das classes da carreira. Mas Carvalho *et al* (2009) lembra que, a profissionalização e a capacitação dos servidores mostraram-se como pontos relevantes no contexto dessa Lei.

Ainda na década de 1930, principalmente com o advento da Constituição de 1937, foi instituído através do Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938, o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, que ficou responsável, entre outras atividades, pela gestão de recursos humanos. Grillo (1983) evidencia alguns fatores que se destacaram durante a vigência do Departamento. Um dos pontos negativos relacionados ao modelo de gestão do DASP, é que ele foi baseado em conceitos importados de culturas não equiparadas ao contexto brasileiro, portanto não condizente com a realidade do nosso país. Por outro lado, destacam-se como fatores positivos, a centralização da administração de recursos humanos, delineamento de quadros e carreiras, e adoção da meritocracia.

O DASP atuou até 1967, quando ocorreu o advento do Decreto-Lei nº 200, de 1967, considerado relevante para a administração pública. Tal Decreto visou principalmente à descentralização das atividades, possibilitando a estruturação de atividades auxiliares para o gerenciamento de pessoas (CARVALHO *et al*, 2009). Desde então, a gestão de pessoas na administração direta, autárquica e fundacional fica sob a regência do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, tendo como principais atribuições: classificação e redistribuição de cargos e empregos, recrutamento e seleção, cadastro e lotação, aperfeiçoamento e legislação de pessoal. Sua estrutura hierárquica, basicamente se divide em: órgão central, setorial e seccional. A relação hierárquica, quanto aos assuntos de pessoal, para as IFES, no âmbito do SIPEC, se configura conforme ilustra a Figura 06.

Figura 06: Hierarquia da IFES no âmbito do SIPEC



Fonte: elaboração do autor, a partir de BRASIL (1970).

Pode-se assegurar que a estrutura demonstrada na Figura 06 originou-se a partir da edição dos Decretos nº 204, de 25 de fevereiro de 1938, e nº 2.290, de 25 de março de 1938. Estabeleceu-se por estes atos normativos, a criação de um serviço de pessoal em cada Ministério. O papel hoje desempenhado pelo Ministério do Planejamento, através da sua Secretaria de Gestão Pública como órgão central do SIPEC, naquele contexto, era de responsabilidade do Conselho Federal do Serviço Público Civil, vinculado diretamente à Presidência da República. Tanto naquela época, quanto no cenário atual, o Órgão Central lida especificamente com questões voltadas às regulamentações de administração de pessoal.

Os resultados das decisões do Órgão Central mostram-se sempre transformadores, no que tange à gestão de pessoas. Um exemplo disso é a expedição do primeiro estatuto dos funcionários públicos civis da união, por meio do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939. Grillo (1983) relata que, este primeiro estatuto não vigorou por longo período, pois logo se tornou obsoleto, em virtude da Consolidação das Leis do Trabalho, mas muitos dos seus conceitos continuam vigentes no atual Estatuto (Lei 8.112/1990). Outro fato marcante foi a reestruturação do Plano de Classificação de Cargos □ PCC, aprovada através da Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960.

Afirma-se que os aspectos negativos à reestruturação do PCC, eram principalmente a influência da visão americana que tornou a implementação complexa, e após, gerou resultados negativos, por se tratar de um Plano baseado em estruturas abrangentes, com um número excessivo de classes. Quanto aos aspectos positivos, destaca-se uma carreira que não visava apenas os aumentos salariais e previa a especificação das classes; duas das características não encontradas no plano anterior (GRILLO, 1983).

Ainda sobre as alterações trazidas pela Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960, destaca-se uma mudança, que foi a instituição do sistema de avaliação de desempenho pelo método da escala gráfica. Segundo Grillo (1983), a partir daí, as avaliações ficaram menos subjetivas e mais impessoais. O método consistia em definir através de formulários de avaliação, níveis de comportamentos apresentados por cada funcionário, em relação aos quesitos constantes na avaliação. Cabia à chefia imediata, definir os níveis das "condições essenciais" que correspondiam aos fatores que permitiam ao avaliador elevar a escala para os resultados positivos. Enquanto a definição dos níveis das "condições complementares", que correspondiam aos fatores negativos, ficava sob a égide do setor de pessoal. O resultado dessa avaliação denominava-se "índice de merecimento" e era ele que determinava a possibilidade ou não de progressão ou promoção do funcionário.

Outro ato normativo que trouxe conceitos importantes sobre o desenvolvimento do servidor no serviço público federal foi o Decreto 80.602, de 24 de outubro de 1977, que regulamentou a progressão funcional e o aumento por mérito. Estas regulamentações consistiam em conduzir o desenvolvimento do servidor através de classes e padrões, dentro de uma determinada carreira. Também, neste Decreto, ficou definida a avaliação de desempenho, que era requisito obrigatório para progressão funcional. Entre mudanças de formas, nomes e conceitos, essa estrutura é mantida até os dias atuais.

Um marco para a gestão de pessoas na Administração Pública foi a criação do Sistema de Administração de Recursos Humanos - SIAPE, através do Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990. Até então, não havia um sistema unificado de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, e a partir da criação do SIAPE, todos os órgãos vinculados ao SIPEC ficaram obrigados a cadastrar seus servidores nesse sistema. Houve uma resistência forte em utilizar o SIAPE, principalmente por parte das autarquias, que usufruíam de uma autonomia dos seus recursos humanos e financeiros. O SIAPE é o sistema oficial de gestão de pessoas dos órgãos vinculados ao SIPEC até os dias atuais, e apesar das inúmeras evoluções, ainda se mostra fortemente como um sistema de controle e não de gestão de pessoas.

Carvalho *et al* (2009, p. 100) revela que o SIAPE foi instituído "[...]" como um programa informatizado para controlar a folha de pagamento, sendo repositório das informações cadastrais de todos os servidores, civis e militares, ativos e aposentados, pensionistas, estatutários e celetistas. Sendo a sua característica principal, o controle, o SIAPE não apresenta soluções aplicáveis aos diversos subsistemas de gestão de pessoas, como, por exemplo: avaliação de desempenho, provisão de força de trabalho, evolução

funcional, capacitação e desenvolvimento. Mas ainda assim, através do seu banco de dados, é a ferramenta que se apresenta como suporte principal, para análise e gerenciamento das ações voltadas à gestão de pessoas, no âmbito do SIPEC.

Logo em seguida, após a criação do SIAPE, foi publicada a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que instituiu o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Uma característica marcante nesse período, no que tange à gestão de pessoas, citada por Carvalho *et al* (2009), é o enxugamento da máquina pública, conduzida por um excessivo número de privatizações e pela implantação de planos de demissão voluntária. Através da Lei nº 8.627, de 19 de fevereiro de 1993, houve uma reestruturação e reposicionamento de servidores nas classes e padrões das diversas carreiras, fazendo uma espécie de readequação de níveis remuneratórios.

Em 08 de abril de 1998, publica-se a Lei nº 9.625, que mostra sinais evidentes de reconhecimento do desenvolvimento e produtividade dos servidores, pois são criadas diversas gratificações vinculadas a diversas carreiras, concedidas aos servidores após avaliação de desempenho. Neste mesmo ano, publica-se a Emenda Constitucional nº 19, que criou as escolas de governo, focadas no desenvolvimento constante de servidores, extinguiu diversos cargos e reorganizou cargos da alta administração, e algumas carreiras foram privilegiadas com reestruturação salarial (CARVALHO *et al*, 2009).

Na continuidade da construção de um cenário público, onde o desenvolvimento do servidor passa a ser cada vez mais priorizado, surge a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estrutura a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação. Com o advento dessa Lei, houve um salto na evolução do nível de escolaridade dos servidores inseridos no contexto das Instituições Federais de Ensino, que conseqüentemente melhorou o nível dos serviços prestados à sociedade. Algumas premissas trazidas pela Lei, que proporcionaram essa reestruturação de cenário, podem ser elucidadas, como: a qualidade no processo de trabalho; o reconhecimento do saber; o desenvolvimento do servidor; a garantia de programas de capacitação; a oportunidade de acesso a cargos de gestão, entre outras..

A Lei nº 11.091/2005 menciona em alguns trechos do seu texto o termo competências, e é considerada, segundo Oliveira e Silva (2011, p. 09), “[...] o elo entre as práticas de gestão de pessoas tradicional e de gestão articulada por competências” Mas o referencial para a gestão de pessoas por competências no serviço público federal é o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP. Pode-se afirmar que a premissa principal da PNDP é o desenvolvimento dos

servidores, promovido por meio de programas permanentes de capacitação, com foco em competências. E os objetivos fundamentais são: aprimorar os serviços prestados à sociedade e melhor administrar os gastos com a qualificação do Pessoal.

O desafio trazido pelo Decreto foi propor a utilização da gestão de pessoas por competências, sem trazer em seu texto, orientações necessárias para condução desse modelo de gestão. Essa ausência de orientação fez com que algumas experiências de desenvolvimento de programas de capacitação com foco em competências, formassem caminhos desencontrados, contrariando as premissas da PNDP, que visam principalmente o estabelecimento de políticas integradas de gestão de pessoas, no âmbito do SIPEC.

Ao adotar o conceito de gestão por competências, quando da edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, a Administração imprimiu às organizações públicas o desafio de estabelecer um novo referencial teórico e metodológico para a gestão do desenvolvimento dos recursos humanos. Referida abordagem tem entre seus objetivos a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, o desenvolvimento permanente do servidor público e a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2009).

Para Junior e Sinachi (2014), o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, veio como forma de reconhecimento da eficácia da gestão de pessoas por competências, como também para suprir a necessidade de identificar e reconhecer as competências de servidores que se entregam à instituição. Esse reconhecimento se dá através da oferta de capacitação continuada, e ainda, pelo reconhecimento financeiro, por meio de progressões, promoções, incentivos à qualificação, afastamentos, e bolsas de estudo. O Referido Decreto se mostra como um divisor de águas, entre uma Administração Pública Federal sem parâmetros claros sobre os aspectos de desenvolvimento dos servidores e uma Administração Pública Federal que volta suas atenções para as pessoas, através da valorização e investimento constante em educação corporativa.

A partir de 2008, há uma reestruturação geral das carreiras no serviço público federal, refletindo no âmbito das IFES, principalmente na carreira dos professores do magistério superior e ensino básico, técnico e tecnológico. A Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, trouxe em seu texto, alterações significativas, como a criação de gratificações específicas e retribuições por títulos. E em 2012, com a edição da Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, a carreira do magistério passa novamente por adequações. Uma conquista para os professores do ensino básico, técnico e tecnológico, com a instituição desta Lei, foi o estabelecimento do chamado Reconhecimento de Saberes e Competências □RSC, que a partir

de uma avaliação da produção acadêmica do docente, equivale a um determinado título (especialista, mestre ou doutor) para percepção de incentivos financeiros.

Já que parte dessas alterações teve como premissa principal o desempenho dos servidores, enquanto requisito para percepção de gratificações ou ascensão na carreira, em 2010, publica-se o Decreto nº 7.133, de 19 de março do referido ano, regulamentando os critérios gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional, e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam diversas leis (BRASIL, 2010). Nota-se então, a partir dessa evolução histórica da legislação que rege os principais conceitos de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, além é claro das mudanças provocadas no âmbito gerencial e individual, que há uma preocupação durante os processos de negociação que antecedem a edição dos atos legais, em fazer constar nos textos da matéria, os temas que envolvem principalmente o desenvolvimento das Pessoas, e a partir de 2006, o termo competências, passa definitivamente, a ser previsto em atos normativos direcionados à gestão de pessoas.

Assim, a partir do capítulo 2, explora-se o tema gestão de pessoas por competências, que é base estrutural e moderna de um modelo de gestão de pessoas, e ocupa cada vez mais espaço no ambiente gerencial das organizações, principalmente por oferecer oportunidade às equipes que gerenciam as pessoas, através de suas técnicas, de minimizar os diversos problemas comuns da administração pública. Sendo este modelo, foco das atenções na gestão pública, tanto para seu estudo, como para sua aplicação, busca-se no capítulo 2, trazer detalhes sobre essas duas vertentes.

2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

O tema gestão de pessoas por competências tem sido inserido com ênfase, tanto nos discursos acadêmicos quanto nas práticas organizacionais, e ele se difunde nas universidades, principalmente por ainda ser um tema em construção, e nas organizações, porque se acredita que sistemas baseados em competências, podem melhorar níveis de competitividade ou desempenho, tanto para a organização, como para os indivíduos nela inseridos. A questão é: O modelo de gestão por competências elimina por completo o método tradicional de gestão de pessoas, ou simplesmente agrega um novo bloco, que dá suporte a todos os subsistemas de gestão de pessoas? Assim, a partir do item 2.1, desenvolve-se um histórico sobre o tema, procurando na literatura, respostas para estas e outras questões.

2.1 Evolução histórica do conceito de competência

Para que o conceito de competência fosse reconhecido como é atualmente, as análises que norteiam suas teorias tiveram início na década de 1970, que através de linhas de pesquisas americanas, abriram-se caminhos para que esse termo entrasse de fato, para as pautas de discussões, tanto acadêmicas quanto organizacionais. O precursor dessas discussões, segundo autores como: Fleury e Fleury (2001); Becker, Dias, Fischer, Ghedine, Nakata, Ruas (2008); Dutra (2008); Silva e Mello (2011); Sá & Paixão (2013); Rossato (2014); Bigi (2014); e Schlater e Behar (2014), é o americano David Clarence McClelland, que em 1973 deu início às suas pesquisas, sobre competência.

David Clarence McClelland (1973) definiu competência como sendo sinônimo de qualificação, ou valor agregado ao indivíduo, que pudesse trazer resultados excepcionais à organização, mas que apesar de ter foco no indivíduo, havia uma preocupação em alinhar as competências às necessidades de cargos ou ocupações nas organizações. Segundo as análises deste autor, não havia relação entre competências e características pessoais, tais como: aptidões, habilidades e conhecimentos (FLEURY E FLEURY, 2001). Essa corrente americana que relaciona competências a cargos ou posições organizacionais, foi reforçada por novos estudos na década de 80, cujo principal nome referenciado na bibliografia é o de Richard Boyatzis (1982), que apesar de já mencionar em seus estudos a preocupação com questões dos saberes individuais, não os explorou a ponto de desvincular esses saberes

individuais das necessidades de cargos ou posições na organização (DUTRA *et al*, 2008). No contexto americano então, "competência traduziu-se, portanto, como o estoque de recursos que tornava o indivíduo qualificado para a realização de uma tarefa" (SCHLATER E BEHAR, 2014, p. 14).

A desvinculação dos saberes individuais das necessidades de cargos ou posições organizacionais somente veio a ser explorada e apresentada por pesquisadores franceses. Zarifian (2001), com objetivo de quebrar esse paradigma, fez um estudo e demonstrou historicamente uma espécie de desconstrução da realidade do cenário organizacional, em relação ao trabalho e ao trabalhador, dentro de indústrias, entre os séculos XVIII e XIX, para comprovar que o trabalho perdera a sua essência. Os dizeres de Zarifian são confirmados por Daya (1966, p. 09), "o trabalhador já não pode dar livre curso ao seu impulso criador e ao seu amor do trabalho bem feito" Resumidamente, Zarifian (2001) fez o seguinte em sua pesquisa: separou o trabalho do trabalhador, determinou um fluxo de trabalho como parâmetro (aumento da demanda de produção), imobilizou os trabalhadores no espaço (posto de trabalho) e no tempo (cumprimento de horário) e também na copresença (encadeamento de operações entre os trabalhadores). Desde então, surgiu-se uma pergunta: A partir da substituição do trabalho por máquinas, como acontece o reposicionamento da atividade humana?

Para responder a essa pergunta, Zarifian (2001) relatou que o reposicionamento das atividades humanas acontece a partir do confronto com eventos. Eventos que, segundo ele, surgem no processo de trabalho de maneira inesperada, imprevista, que supera a capacidade da máquina de se autorregular, havendo necessidade de intervenção humana para solucionar o problema. Então, "a competência profissional consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimentos de causa. E essa competência é propriedade particular do indivíduo" (ZARIFIAN, 2001, p. 41-2). A partir daí, o autor remonta o conceito de trabalho, vinculando competência ao indivíduo, afirmando que tal característica é inseparável do trabalhador. Jesus *et al* (2014) definem que, para Zarifian, competência está atrelada à ação profissional, em um contexto específico; ou seja, a competência acontece na prática.

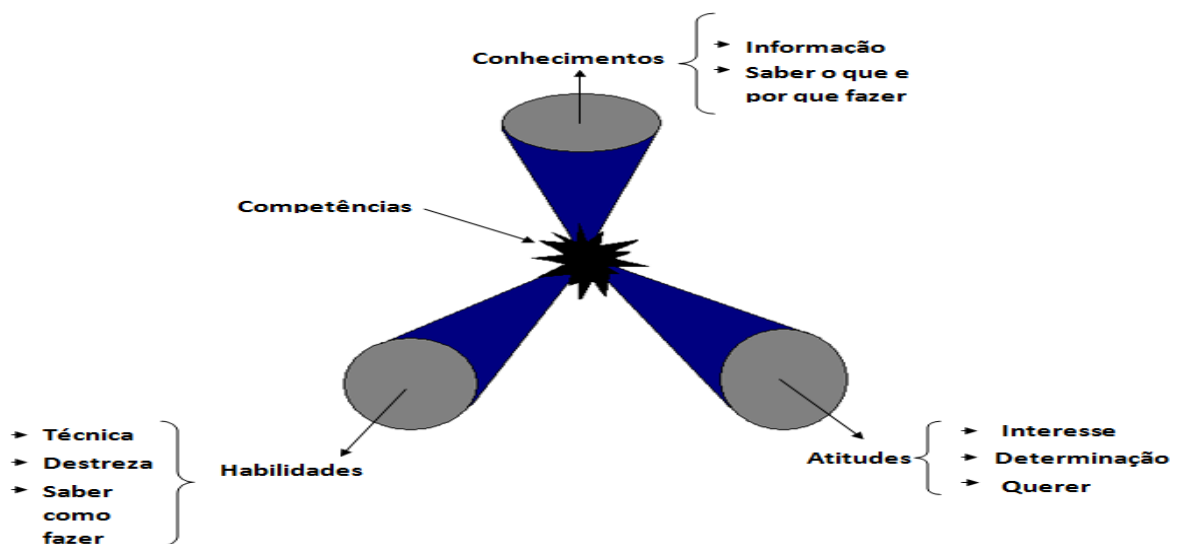
Nesta conjuntura, na qual a competência se atrela ao indivíduo e aflora a partir da necessidade de solução de problemas promovidos por eventos inesperados, surge nas referências, em meio aos principais autores que defendem essa linha, outro pesquisador francês que, questiona veementemente o conceito de competência como sendo somente um conjunto de recursos potenciais.

Le Boterf (1999) afirma que o sentido mais tradicional da noção de competência já não permite compreender os novos desafios colocados pelo século XXI. Neste novo contexto de um mundo em que a complexidade e a interdependência são características dominantes, terá de se abandonar o âmbito mais tradicional da noção de competência. O conceito terá de ganhar novos contornos, tornar-se pluridimensional (SA & PAIXÃO, 2013, p. 94).

O profissional competente seria, então, aquele que não apenas dispusesse de recursos, mas que fosse capaz de mobilizá-los adequadamente para a realização de uma tarefa, independentemente da sua complexidade (SCHLATTER E BEHAR, 2014). Assim, para Sá & Paixão (2013), competência não pode jamais ser reduzida ao simples domínio do conjunto de conhecimentos, capacidades, destrezas e técnicas, pois se trata principalmente do poder de administração e resolução de problemas, a partir de uma perspectiva individual com vertente coletiva, contemplando o indivíduo e o contexto no qual está inserido. Dutra (2009, p. 30) diz que «competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.»

Ainda na academia francesa, complementou-se o conceito de competência através da definição de três dimensões: o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes «CHA». Já que, nas explorações americanas, a terceira dimensão, atitude, mesmo sendo definida por Chapman (1998, p. 67) como «[...] responsável por um maior número de sucessos profissionais do que a realizações técnicas» não fora abordada. A Figura 07 demonstra essas dimensões da competência.

Figura 07: As três dimensões da competência



Fonte: Durand 1998 (*apud* Pires et al, 2009), com adaptações.

Segundo Santos (2011), essa convergência para a articulação com base nas três dimensões ilustradas na Figura 07, se dá a partir da publicação da obra de Philippe Zarifian, *Objetctif compétence, 1999*. Mas, competência enquanto sinônimo do conjunto de Habilidades, Conhecimentos e Atitudes, tem na literatura, como seu principal referencial, o autor Thomas Durand. De acordo com este autor, as três dimensões são características inerentes ao indivíduo e não podem se separar, estão interligadas: o Conhecimento está relacionado ao *saber*, à Habilidade a *como-fazer* e à Atitude ao *querer-fazer* (DURAND, 2000).

Esse eixo de estudos, envolvendo pesquisadores americanos e franceses, nos remete sempre ao conceito de competência voltada para o indivíduo. E a teoria do (CHA), discutida pelos principais autores já referenciados, também é explorada por alguns autores brasileiros, que dão ênfase ao fato de que: sendo o indivíduo detentor de [CHA] não significa necessariamente que ele irá agregar valor à organização. Como, por exemplo, cita Dutra (2008, p. 28): “[...] o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização.”

Dessa maneira, observa-se que uma das formas de se atribuir significado à dimensão da competência individual ultrapassa a compreensão do CHA, pois, atualmente, na linha teórica e prática, essa noção pode ser encontrada de maneira ampliada, embora ainda seja possível encontrá-la sob a forma reduzida, considerando as primeiras construções sobre essa noção que remetem à qualificação (SILVA E MELLO, 2011, p. 170).

No Brasil, de acordo com este estudo, os autores mais referenciados quando o assunto é competência, são: Brandão (2001); Guimarães (2001); Carbone (2009); Dutra (2008); Fischer (2002); Fleury e Fleury (2000); Leme (2014); Rabaglio (2014) e Ruas (2008). Segundo Leal e Dalmau (2014, p. 148), autores como Dutra, Fleury e Brandão “[...] adotaram uma abordagem integradora para o tema, emergente da associação entre as duas linhas de estudo (americana e francesa) e sustentada pelos pilares fundamentais de Durand (2000) [...]” A partir dessa integração, surgiram algumas definições no Brasil do que é competência, das quais se destacam duas. Para Carbone (2009, p. 43), competência se resume em: “[...] combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.” E, nas palavras de Fleury e Fleury (2000, p. 21): “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

É fato que, competência revela-se de forma complexa e apesar de diversos autores afunilarem seus conhecimentos para construção de uma só definição, ainda nos parece ser um fenômeno com diversas faces; já que tem a possibilidade de ser interpretada por diferentes óticas (LEAL E DALMAU, 2014). Para melhor estruturar ou definir competências, a partir do item 2.1.1, descreve-se os seus tipos fundamentais.

2.1.1 Tipos de competências

É importante esclarecer que tanto as competências individuais como as organizacionais, abordadas nos próximos tópicos, surgem na literatura com diversas nomenclaturas, mas que a maioria se converge para o mesmo conceito. Exemplos de sinônimos de competências individuais são: competências técnicas, comportamentais, profissionais, humanas, pessoais, etc. E, sinônimos de competências organizacionais, como competências essenciais, estratégicas, entre outras, são comuns na bibliografia.

2.1.1.1 Competências individuais

Vários conceitos surgiram para definir competência individual. Fleury e Fleury (2000) apresentam que, as competências individuais não se limitam aos conhecimentos tácitos (teóricos e empíricos) adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua vida e, muito menos, encontram-se integradas à tarefa que este indivíduo desempenha.

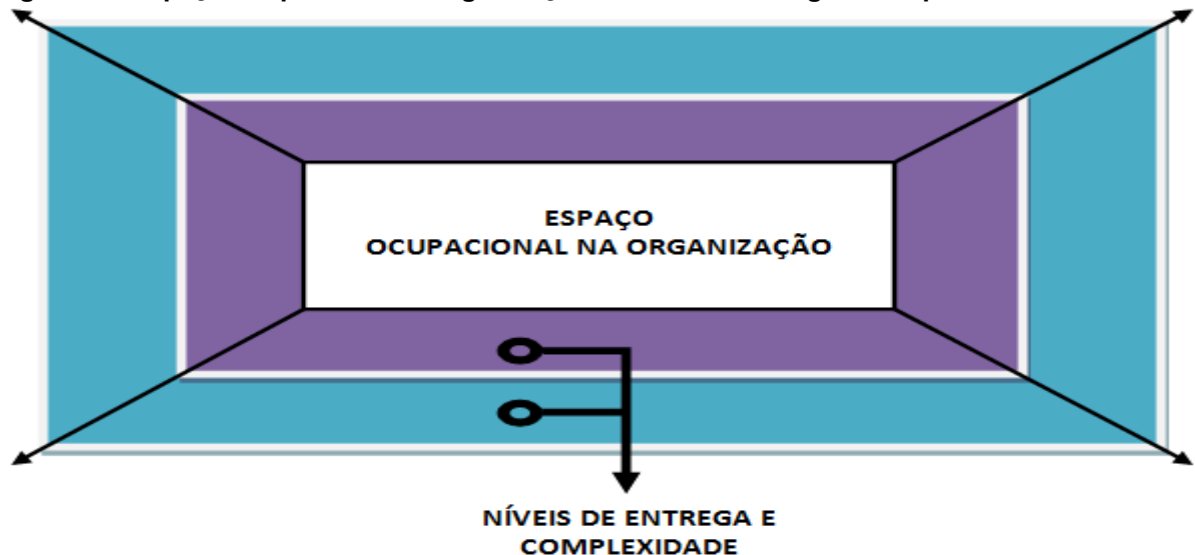
Zarifian (2011), corrobora com Fleury e Fleury (2000) e Ruas *et al* (2005), afirmando que competência individual está associada à qualificação, mas acrescenta a capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido (OLIVEIRA *et al*, 2014, p. 6).

Como já definido, o fato de uma pessoa ser detentora de habilidades, conhecimentos e atitudes não corresponde necessariamente que ela atenderá às necessidades da organização. Portanto, passa a ser fundamental que a qualidade de entrega do indivíduo passe a integrar o conceito de competências. Dutra (2008 p. 28) diz que, “para melhor compreender o conceito de competência individual, é importante discutir também o conceito de entrega” Entrega significa: doar-se à organização, ir além das exigências do cargo ou emprego, contribuir com os resultados e a evolução da organização. De acordo com Dutra (2008, p. 29), “considerar as

peças por sua capacidade de entrega, dá-nos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas□

Mas, só é possível avaliar o desenvolvimento do indivíduo, e conseqüentemente o nível de sua entrega, a partir da complexidade daquilo que lhe é proposto. □A complexidade nos ajuda a compreender a realidade, a agir sobre ela e a integrar desenvolvimento e valorização□(DUTRA, 2013, p. 71). Leme (2014) concorda e afirma que a complexidade tem como finalidade a avaliação da qualidade com que são realizadas as atribuições pelo indivíduo, e é justamente essa qualidade que revelará o nível de entrega em relação às expectativas da organização. Portanto, em um contexto organizacional, para que haja uma mensuração das competências individuais, é fundamental dentro de um sistema estratégico de gestão, a possibilidade de medir o nível de complexidade das ações, para possibilitar a descrição do nível de entrega do indivíduo. Esse nível de entrega e complexidade é representado pela Figura 08.

Figura 08: Espaço ocupacional na organização e níveis de entrega e complexidade



Fonte: Dutra, (2009, p. 51) com adaptações.

A Figura 08 mostra que não há limites para a entrega, demonstrando que o espaço ocupacional a ser preenchido por um determinado indivíduo pode ser insuficiente para o nível de seu desempenho. Assim, cada camada, além do espaço ocupacional descrito pela organização, representa um nível de complexidade.

Conforme Dutra (2012), quanto maior o nível de complexidade de determinada atribuição, maior será a entrega do indivíduo. E sendo esta entrega percebida, maior será o valor deste indivíduo para a organização. Ainda segundo o autor, o que leva o indivíduo a se

entregar a uma atividade com alto nível de complexidade, denomina-se: "nível de abstração" definido por ele como sendo o nível de compreensão que a pessoa tem do contexto onde ela se insere. Ou seja, quanto mais conhecimento o indivíduo tiver sobre o ambiente que atua, maior será seu nível de entrega em um ambiente com alta complexidade. Assim, pode-se afirmar que, independentemente do conjunto de conhecimentos e habilidades de um indivíduo, o que lhe confere competência é a entrega, desempenhada a partir do nível de abstração, e sendo medida a partir do nível de complexidade do desafio profissional. Podendo este desafio, se apresentar na forma de: tarefas, processos, projetos, liderança, etc.

2.1.1.2 Competências organizacionais

Este termo nos remete a uma ideia de coletividade organizacional. Um equívoco aconteceria se dissessemos que as competências organizacionais são o conjunto das competências individuais, pois o verdadeiro conceito sobre o tema é que: são competências geradas a partir de um conjunto de competências individuais. Ou seja, é o resultado que se obtém de um esforço mútuo entre indivíduos na organização. "É importante deixar claro que a expressão competências organizacionais refere-se a um conjunto de recursos que são inerentes à organização, de forma coletiva, e não à soma das competências individuais dos seus integrantes" (SCHLATTER E BEHAR, 2014, p. 17). Hamel & Prahalad foram alguns dos primeiros a elaborarem uma definição de competências que tivesse como foco a organização e definindo-a como um conjunto de habilidades e tecnologias.

Hanashiro *et al* (2008) definem que competência organizacional é o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades da sociedade; e que, em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e para a formação de vantagem competitiva sustentável. Afirmam ainda, que:

[...] competência organizacional é mais que um simples somatório das competências de indivíduos ou equipe. Pois, no processo de integração entre pessoas e grupos, acontece sinergia e potencialização de recursos, capacidades e qualificações, na qual resulta na competência coletiva, o que conduz uma organização e orienta seu comportamento estratégico (HANASHIRO *et al*, 2008, p. 220).

Fleury e Fleury (2000), corroborando com os autores acima mencionados, expõem que as competências organizacionais são conhecidas como conjunto de habilidades que uma empresa possui e mostra de forma integrada em sua atuação. Oliveira (2014) então, conclui

que é através das competências organizacionais que se obtém o resultado almejado, e que tais competências são definidas como de fundamental necessidade para o desenvolvimento das organizações. Há, portanto, uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais. O estabelecimento das últimas deve estar vinculado à reflexão sobre as primeiras, uma vez que tais competências são influenciadas mutuamente (DUTRA, 2013). Uma vez trazido o conceito de competências, traz-se a partir do subitem 2.2, a descrição detalhada de gestão de pessoas por competências.

2.2 Gestão de pessoas por competências: evolução histórica e conceitos

Gerir pessoas sempre foi um desafio, e esse processo tem se tornado cada vez mais complexo, haja vista a evolução das organizações, como também, dos indivíduos que as integram. É possível afirmar que uma boa gestão de pessoas se dá a partir da compreensão da necessidade de investimento constante no indivíduo, pois a evolução das organizações somente acontece, com envolvimento do seu próprio ser; ou seja, as pessoas, com os seus objetivos. Dutra (2001) revela que as organizações têm consciência da necessidade de investimento nas pessoas, tendo em vista que são elas que promovem a continuidade do negócio e a evolução do desenvolvimento das organizações e, da mesma forma, as pessoas percebem o desafio de estarem constantemente em desenvolvimento para que estejam alinhadas com as necessidades do mercado de trabalho. Essa mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou negócio (DUTRA, 2001, p. 25). Assim, a Gestão por competências, surge como solução para o gerenciamento desse ambiente complexo. Ou, como colocado por Lima e Silva (2014, p. 3), [...] alternativa para o desencadeamento de uma gestão mais sistematizada, com foco nas pessoas, nos grupos ou na organização de forma geral.

A gestão de pessoas por competências define-se de maneira complementar, sob a visão de diversos autores. Segundo Leal e Dalmau (2014, p. 149), a gestão por competência refere-se a um modelo gerencial proposto para aprimorar os desempenhos individual e organizacional, a partir da manifestação de competências. Para Brandão e Guimarães (2001), gestão por competências é um sistema macro dentro da organização, no qual os elementos fundamentais da gestão estratégica de pessoas são alinhados à estratégia da organização, e a

partir daí, captam-se e desenvolvem-se competências para atingir seus objetivos. Rabaglio (2014, p. 12) pontua que, gestão por competências “é um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazerem Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com foco, critério e clareza.” E, Fernandes (2013, p. 66) diz que gestão por competências “[...] refere-se a empresas que definem e formalizam um conjunto de competências que esperam de seus colaboradores e as utilizam sistematicamente como parâmetro para trabalhar suas pessoas”

Em meio a tantas definições, que claramente se complementam, é possível afirmar que a gestão por competências, sendo “modelo gerencial”, “sistema macro” ou “conjunto de ferramentas” requer sempre da organização, um afunilamento para o incentivo constante no desenvolvimento das pessoas. Pois “o aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações” (PIRES *et al*, 2009, p. 21). Então, a partir de um planejamento estratégico definido, a inteligência competitiva gerada a partir de todo esse processo gerencial, pode e deve ser alinhada aos propósitos organizacionais, garantindo assim, a evolução institucional, como também a possibilidade de ofertar às pessoas, um ambiente adequado para o desenvolvimento individual. Este ambiente é estruturado dentro de um modelo de gestão, que segundo Dutra (2009, p. 55), “[...] deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a”

Sendo o foco deste estudo a gestão de pessoas por competências, o item 2.3 melhor descreve este modelo.

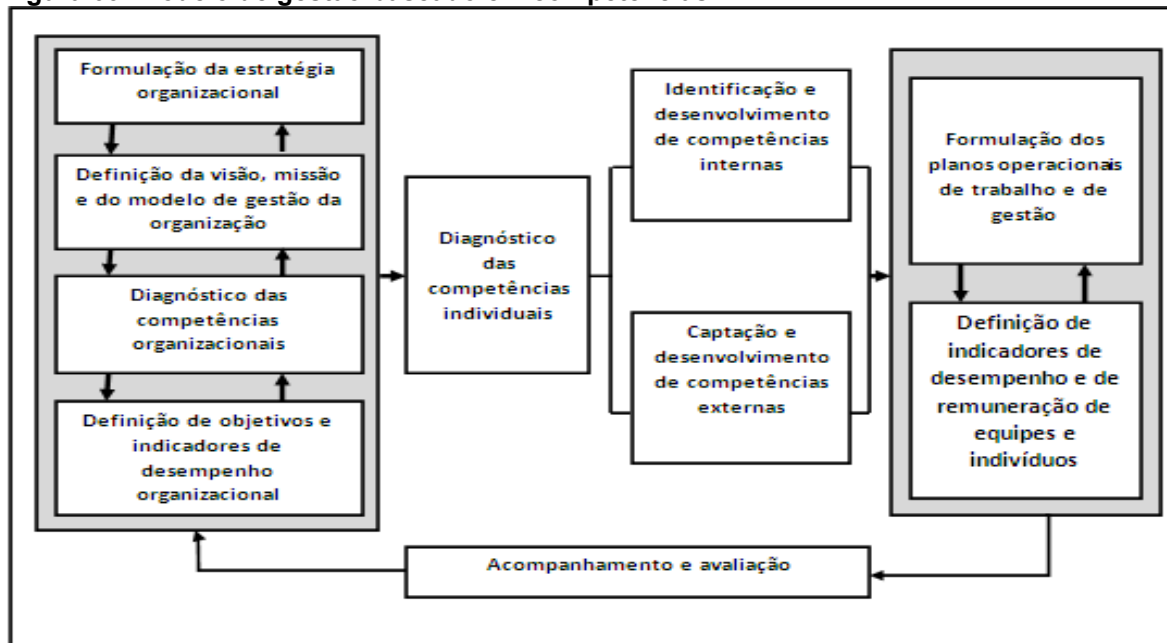
2.3 Modelo de gestão de pessoas por competências

A forma com que as organizações decidem gerenciar a condução das competências individuais e organizacionais, é definida como modelo de gestão por competências. Fernandes (2013, p. 66) trata deste modelo “[...] como um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver, de forma consistente, as competências das pessoas e da organização.” Segundo o autor, “os modelos de gestão por competências existem para alinhar as contribuições das pessoas aos objetivos do negócio [...]” Souza (2004) lembra que não há apenas um modelo a ser seguido, devendo a organização escolher aquele que melhor se aplica às suas

necessidades. É fundamental que o modelo se encaixe à realidade da organização, devendo ser construído, considerando fatores como: a cultura, a estratégia e a estrutura, que juntos formam o contexto geral do ambiente organizacional.

Guimarães *et al* (2001, p. 250) sugerem o cumprimento das etapas apresentadas na Figura 09, para concretização de um modelo de gestão por competências.

Figura 09: Modelo de gestão baseado em competências



Fonte: Guimarães *et al* (2001, p. 250), com adaptações (tradução nossa).

O modelo apresentado na Figura 09 ganha destaque na literatura nacional, principalmente por exibir de forma clara e objetiva os meios adequados para se trabalhar um plano de gestão, baseado em competências. O modelo de Guimarães *et al* aborda todas as etapas de um ciclo de gestão, quais sejam: Planejamento, Organização, Direção e Controle, nos quais as ações de cunho estratégico, em nível gerencial, são classificadas como de planejamento, as questões que envolvem diagnóstico, identificação e captação de competências, classificam-se como de nível organizacional, as ações que visem formulação de planos operacionais, definição de níveis de desempenho, estão relacionadas à direção, e o acompanhamento e a avaliação do modelo são tratados como mecanismos de controle.

Ainda sobre a Figura 09, Guimarães *et al* (2001) esclarecem o seguinte:

Inicialmente é projetada a estratégia da organização. Esta consiste na definição da visão global da empresa, seu foco de negócio e modelo de gestão. A seguir, a organização diagnostica suas principais competências e define os seus objetivos e indicadores de desempenho a nível macro. Identificar as competências essenciais de

uma organização permite outro diagnóstico: o da competência humana. Este diagnóstico, subsidia decisões sobre o desenvolvimento de competência internas ou contratação e desenvolvimento de competências externas. Estas medidas conduzem à formulação de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho e remuneração das equipes e indivíduos. O Acompanhamento e a avaliação fornecem o *feedback* necessário para todo o processo (GUIMARÃES *et al*, 2001, p. 250, tradução nossa).

Sobre a utilização do modelo de gestão por competências, Carbone *et al* (2009) relatam que:

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos (CARBONE *et al*, 2009, p. 50).

Brandão e Guimarães (2001, p. 11) também afirmam que "diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão por competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio." Segundo Fernandes (2013), é possível identificar quatro gerações de modelos de gestão por competências, demonstradas no Quadro 04.

Quadro 04: Identificação das gerações dos modelos de gestão de pessoas por competências

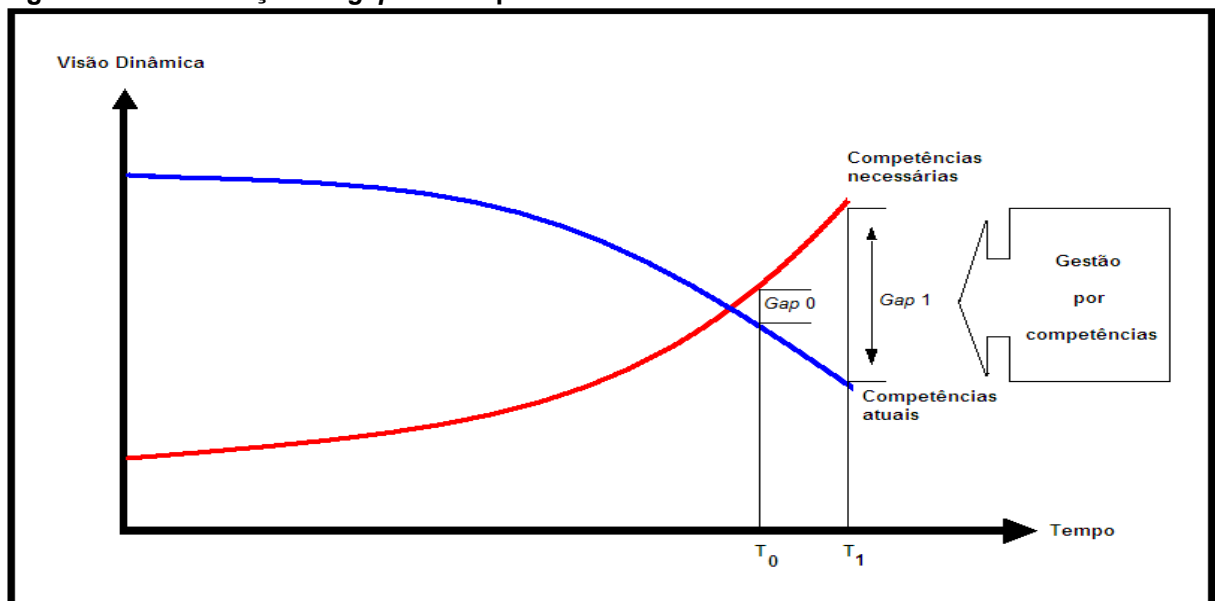
Geração	Foco	Característica principal
1ª Geração	Visão comportamental	Busca uniformizar o corpo funcional da organização
2ª Geração	Competência como capacidade	CHA □ Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
3ª Geração	Incorporação da complexidade	Competência ajustada no nível de maturidade do profissional
4ª Geração	Visão abrangente	Utiliza conceitos de competência, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor como referenciais

Fonte: elaboração do autor, a partir de Fernandes (2013, p. 68-73).

Para quaisquer gerações apresentadas no Quadro 04, o modelo de gestão por competências tem uma proposta fundamental, e Carbone *et al* (2009, p. 69-70) a definem bem: "[...] a gestão por competências propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap*, ou lacuna, de competências eventualmente existentes na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo." O *gap*, pode ser classificado como o espaço não preenchido, onde se identifica a ausência de competências necessárias ao alcance das metas e objetivos traçados, sejam estes, organizacionais ou individuais.

Este *gap*, devidamente identificado, será gerenciado através do modelo de gestão por competências definido pela organização. Que de acordo com Fernandes (2013, p. 73), “[...] deve ser aderente às estratégias e particularidades da organização.” Para tanto, Brandão e Guimarães (2001) sugerem um modelo apresentado por Ienaga (1998), que tem a seguinte proposta: primeiramente, se define os objetivos e metas, segundo a intenção estratégica da organização, e em seguida, identifica-se o *gap* entre as competências necessárias para se alcançar os objetivos, com as competências internas disponíveis na organização. Esta identificação proposta pode ser visualizada na Figura 10.

Figura 10: Identificação do *gap* de competências



Fonte: Ienaga 1998 (*apud* Brandão e Guimarães, 2001) com adaptações.

A Figura 10 demonstra que, por meio de visão estratégica, os gestores traçam as metas e os objetivos desejados pela organização e identifica-se inicialmente através de mapeamento (Ienaga, 1998), o *gap* de competências organizacionais. Realizado, segundo Rabablio (2014, p. 17), “[...] através de indicadores de competências da empresa, que são: missão, visão, valores, mapa estratégico, princípios, objetivos, filosofias, etc.” Em seguida, verifica-se se a linha de atuação do modelo terá foco em um determinado processo, ou em vários, pois conforme Fernandes (2013, p. 66), “[...] modelos de competência servem de base para estruturar vários processos de gestão de pessoas, basicamente atração, desenvolvimento, recompensa e avaliação.” Definido a linha de atuação, identifica-se o *gap* entre competências necessárias e competências existentes na organização (Ienaga, 1998). É exatamente nesse *gap*, que a gestão por competências deverá ser aplicada, procurando reduzi-lo ou minimizá-lo.

Carbone *et al* (2009) ressaltam que a formulação de questões relativamente simples para mapear a existência ou não de competências, ou quais competências são necessárias para se atingir determinada meta ou objetivo, juntamente com ferramentas específicas, não só permitem a identificação desse *gap*, como também são essenciais na formulação das estratégias de captação e desenvolvimento de competências, para minimizar tal lacuna. Os autores alertam que:

[] na ausência de ações de captação ou desenvolvimento por parte da organização, esse *gap* tende a crescer. Isso porque a dinâmica e a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas fazem com que sejam exigidas novas competências, o que tende a elevar a curva representativa das competências necessárias para a concretização da estratégia organizacional (CARBONE *et al*, 2009, p. 53).

Rabaglio (2014, p. 18) esclarece que [] as competências de uma empresa devem ser extraídas do seu universo cultural com base nos seus indicadores, para expressar identidade []. A autora ainda afirma que, a partir de indicadores, extraem-se as competências organizacionais e define-se cada uma delas. A partir dessa definição, pode-se constatar muitas competências, como também a repetição de competências. O surgimento repetitivo de uma determinada competência a qualifica como competência imprescindível. As demais competências mapeadas que não apresentem repetição, são qualificadas como: competências alavancadoras, que darão suporte para que as competências imprescindíveis sejam potencializadas. A partir dessa identificação, é possível traçar a ordem de prioridades para treinamento e desenvolvimento, inicialmente das competências imprescindíveis.

Após a identificação do *gap*,

[] os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 11).

O que também é reforçado por Fernandes (2013), ao expressar que o modelo de gestão por competências torna-se uma base para os demais processos de gestão de pessoas, constituindo-se uma interface entre diversos sistemas. Cada qual, buscará no modelo de competências, referências para construção do perfil organizacional traçado como objetivo. Dessa forma, o modelo de gestão de pessoas por competências tornou-se um elemento fundamental para que a gestão de pessoas, através de seus demais processos, possa levar a organização e seus indivíduos a caminharem em uma única direção: a conquista de seus objetivos. Descreve-se, no item 2.4, características mais presentes no processo de implementação da gestão de pessoas por competências.

2.4 Sobre o processo de implementação da gestão de pessoas por competências

É fundamental para o processo de implementação do modelo de gestão por competências, que inicialmente seja traçado o perfil organizacional do ambiente sujeito à mudança, e a partir do levantamento detalhado das características intrínsecas organizacionais, dá-se início ao processo de construção do modelo, que necessariamente deverá se adequar àquele ambiente. Fernandes (2013) sugere que esse diagnóstico do cenário organizacional e, conseqüentemente, a implementação da gestão de pessoas por competências, devem ser contruídos de maneira transparente, na qual os conceitos do modelo proposto são expostos à organização, principalmente através de entrevistas e *workshops*.

Rabaglio (2014) aponta que quase sempre as organizações não estão preparadas para o processo de mudança. E sugere então, que através de uma espécie de *marketing* interno, haja divulgação para todos os níveis hierárquicos de conceitos do modelo de gestão por competências, e só a partir de então, dê início ao processo de implementação. Essa sensibilização tem o objetivo de envolver as pessoas na construção do modelo ideal de gestão por competências para a organização, pois o sucesso da implementação dependerá do nível de adesão da coletividade. Ruano (2003, p. 33) lembra que "a participação é a chave para a instalação com sucesso de um sistema de competências". Na Figura 11, são demonstradas as diversas formas de conduzir essa sensibilização.

Figura 11: Estratégias de comunicação para sensibilização coletiva

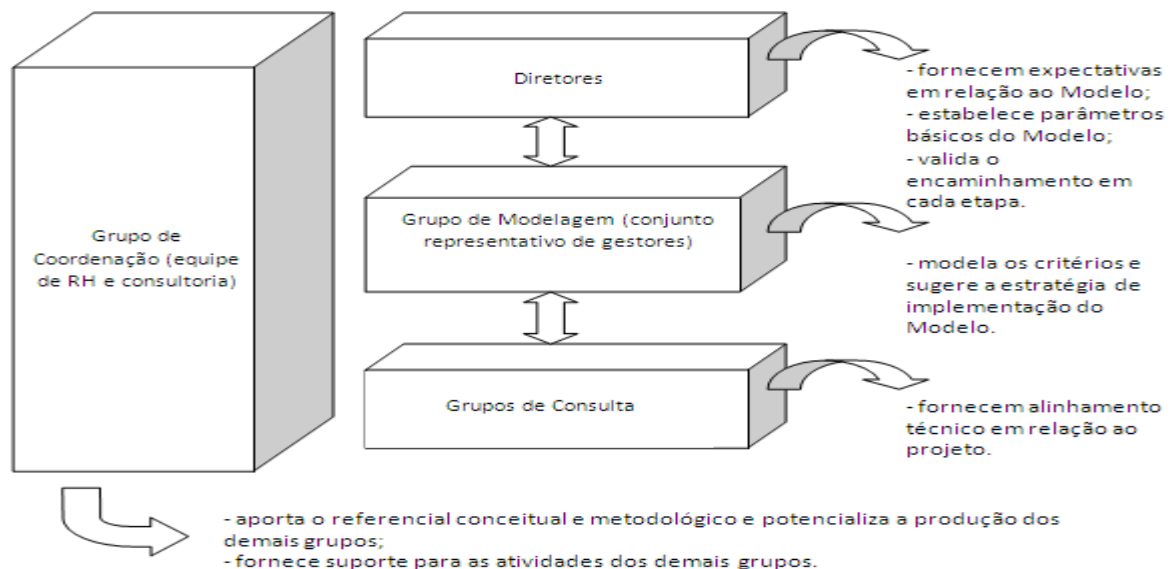


Fonte: Britto, (2011, p. 25) com adaptações.

Não se deve medir esforços, para que os meios de sensibilização apresentados na Figura 11 sejam utilizados. É através desses meios de comunicação que o sucesso da implementação do modelo de gestão por competências irá se estabelecer. Junior e Sinachi (2014) dizem que o processo de sensibilização visa principalmente à desmistificação da gestão por competências, a fim de que, a sua real definição seja transmitida aos servidores, e consequentemente sua implementação possa ser visualizada de maneira positiva.

É fundamental que se defina os grupos de trabalho para cada etapa do processo; desde a sensibilização, até o monitoramento e manutenção. Através da Figura 12, Dutra (2009) demonstra quais são os grupos envolvidos no processo como um todo, e quais as responsabilidades de cada um, perante o projeto de mudança.

Figura 12: Processo para concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas



Fonte: Dutra (2009, p. 95) com adaptações.

Os grupos de trabalho, apresentados na Figura 12, representam a força motora do processo de divulgação, implementação e manutenção do modelo de gestão por competências. São estes grupos que estarão à frente dos desafios impostos pelas inúmeras barreiras comuns aos processos de mudança. E cada qual, de maneira planejada, deverá apresentar-se como responsável pelas ações durante todo o processo operacional.

A coordenação do projeto, constituída pela equipe de RH e de consultoria, traz os conceitos, a metodologia, organiza entrevistas, workshops de discussão e o cronograma do projeto. O grupo diretivo estabelece os objetivos e limites do projeto, além de definir as premissas e competências organizacionais, acompanhar a construção, validando as etapas intermediárias e dando a aprovação final. O grupo de modelagem é constituído de profissionais de diversas áreas e níveis da empresa, que constroem o modelo por meio de workshops e outras atividades intermediárias.

Os grupos de consulta são formados a partir de profissionais de vários níveis e carreiras da empresa, e seu papel é de opinar e ajustar o modelo antes de sua implantação (FERNANDES, 2013, p. 73-4).

Uma vez definido o caminho a ser seguido, começa-se o processo de implementação, que não visa de imediato ao rompimento das estruturas atuais de gestão, adotadas pela organização, mas sim, cumprir etapas de diagnóstico, utilizando-se de ferramentas adequadas e avaliando os resultados. Junior e Sinachi (2014) relatam que, para essa fase inicial, é fundamental que se forme uma comissão permanente, preferencialmente por membros que tenham ligação direta com a gestão de pessoas. Essa comissão terá como responsabilidade o acompanhamento das ações de implementação, de maneira a não só contribuir com cada etapa do processo, mas principalmente perpetuar a forma de gestão.

Pode-se considerar que a fase propulsora da gestão por competências é a etapa de mapeamento de competências organizacionais. Rabaglio (2014, p. 17) a define como: “[...] a criteriosa identificação das competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja suas metas e seus objetivos.” É a partir deste mapeamento, que todo o fluxo restante será desenvolvido. Nessa etapa, devem-se redobrar os esforços, para que possíveis falhas possam ser detectadas e, em tempo, corrigidas. Evitando assim, o comprometimento da estrutura do projeto. Fernandes (2013) afirma que, se o mapeamento de competências organizacionais for mal elaborado ou tiver baixa assertividade, a estrutura das ações de desenvolvimento se transformará em fracasso. E Rabaglio (2014) acrescenta que, por mais bem intencionado que seja, sem técnica e sem método, o mapeamento de competências organizacionais acaba provocando os mais variados erros possíveis.

Rabaglio (2014) orienta que o mapeamento de competências organizacionais pode ser realizado através de indicadores de competências, tendo como norte a missão, visão, valores, mapa estratégico, princípios, objetivos, filosofias, etc. Huczok e Leme (2014) apresentam de maneira objetiva, como os indicadores de competências podem ser obtidos, através de uma metodologia de inventário comportamental. Segundo os autores, após a sensibilização das pessoas na organização, solicita-se o preenchimento de um formulário simples, com três quadrantes, conforme demonstrado no Quadro 05.

Quadro 05: Formulário de coleta do inventário comportamental

Gosto	Não Gosto	O Ideal Seria

Fonte: Huczok e Leme (2014, p. 88) adaptado.

No Quadro 05, o primeiro quadrante, "Gosto" deverá ser preenchido com comportamentos que contribuam com os resultados da organização. O segundo, "Não gosto" deverá ser preenchido com comportamentos não adequados à organização; e o terceiro, "O ideal seria" com os comportamentos que precisam ser desenvolvidos para que a organização consiga atingir os seus objetivos. Assim, conforme lembra Leme (2014, p. 42), "os servidores serão orientados a pensarem em cada pessoa com as quais se relacionam na organização: subordinados, superiores ou pares []" para preencherem tais quadrantes. Uma vez preenchido, o quadro já trará indicadores. Como demonstrado no Quadro 06.

Quadro 06: Indicadores coletados através do inventário comportamental

Gosto	Não Gosto	O Ideal Seria
- Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver	- Não sabe ouvir os feedbacks.	- Que socializasse os resultados obtidos.

Fonte: Huczok e Leme (2014, p. 90) adaptado.

Na coluna "Gosto" serão apresentados comportamentos que traduzem-se nas competências já existentes na organização. Na coluna "Não Gosto" serão comportamentos ausentes no presente; e na coluna "O Ideal Seria" os comportamentos identificados representam as competências traçadas como objetivo para o futuro. Obtidos os comportamentos, consolida-se os indicadores, procurando colocá-los sempre no verbo infinitivo e de maneira afirmativa. Conforme demonstra-se no Quadro 07.

Quadro 07: Demonstração de indicadores de competências

Indicador de comportamento apurado
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.

Fonte: Huczok e Leme (2014, p. 91) adaptado.

Junior e Sinachi (2014) destacam algumas diretrizes fundamentais para o sucesso do mapeamento, a partir desses indicadores, que de forma resumida, se apresentam abaixo:

- a) não coletar indicadores de competências com base em amostras restritas.
- b) divulgar os objetivos com intensão de sensibilizar os participantes.
- c) coletar informações dos participantes, sem ansiedade.
- d) determinar que uma única pessoa faça a consolidação dos dados coletados.
- e) seguir a metodologia a risca.
- f) evitar inventários muito robustos.

- g) lembrar sempre de que o mapeamento refere-se à organização e não há uma gerencia ou departamento.
- h) procurar formar equipe com pessoas que realmente queiram contribuir, e assegurar a participação da alta gestão.

Concluída a etapa de diagnóstico dos indicadores, vincula-se cada indicador a uma competência relacionada, conforme demonstra-se no Quadro 08.

Quadro 08: Vinculação do indicador à(s) competência(s)

Indicador de comportamento apurado	Competência associada
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.	Criatividade

Fonte: Huczok e Leme (2014, p. 91) adaptado.

Tem-se então, o relatório de competências organizacionais, que será devidamente analisado e consolidado, considerando principalmente a similaridade das competências. Nesse momento, também é importante avaliar e classificar quais competências se destacam. Para tanto, é necessário verificar a repetição dessas competências. Pois, quanto mais importante para a organização, mais vezes a competência será referenciada. Rabaglio (2014) define essas competências que se repetem com mais frequência, como "imprescindíveis" E Junior e Sinachi (2014), como "essenciais" Segundo estes autores, essas competências devem ser valorizadas, por indicarem o diferencial da organização.

Uma vez mapeadas as competências organizacionais, parte-se para o mapeamento das competências relacionadas às funções. De acordo com Leme (2014, p. 47), "o próximo passo é identificar o "quanto" dessas competências cada função precisa" Nessa etapa, a indicação é que o responsável pelas informações seja o superior da função, que em conjunto com um representante da função, definam através de classificação de importância, o perfil comportamental ideal para cada função. Portanto, Rabaglio (2014) diz que, é fundamental para essa etapa, que haja um mapa descritivo das funções, pois essa descrição será a ferramenta-chave para o fornecimento de todos os indicadores de competências. E Leme (2014) dá um exemplo, demonstrado no Quadro 09, de como fazer essa classificação.

Quadro 09: Classificação de importâncias de comportamentos para funções

Planilha de Mapeamento de comportamentos				
Função:				
Comportamento	Muito Forte	Forte	Pouco necessário	Não se aplica
Cumprir metas e atividades dentro dos prazos estabelecidos.	x			
Praticar a descentralização das tarefas preparando as pessoas para assumirem responsabilidades.				x

Fonte: Leme (2014, p. 48), com adaptações.

Segundo o autor, a partir desse levantamento, descarta-se os comportamentos classificados como: pouco necessário e não se aplica . E mantém-se os classificados como muito forte ou forte pois estes caracterizam os comportamentos necessários à função. Partindo-se da correlação entre tais comportamentos (indicadores) e suas competências, obtém-se o nível das competências exigido para cada função. Então, Rabaglio (2014) acrescenta que, para essa etapa, é importante que se crie grupos de competências similares, pois nenhum comportamento deve ser tratado individualmente. Partindo-se dessa concepção, os resultados obtidos através do modelo de classificação, sugerido por Leme (2014) no Quadro 09, passaria a apresentar o nível do grupo de competências exigido por cada função, ao invés do nível da competência exigida somente por cada função.

Junior e Sinachi, (2014) alertam para o fato de que, o preenchimento das informações relativas à importância dos indicadores de competências para os cargos, normalmente ficam sob a responsabilidade de gestores, que nem sempre estão alinhados com os objetivos, desejos e tendências organizacionais. Existindo esse desalinhamento, conseqüentemente haverá divergências no mapeamento de competências, mesmo para funções relacionadas a um mesmo cargo, com nível de complexidade idêntico e atividades correlatas. Logo, para se evitar tais problemas, é fundamental que as etapas de sensibilização, como as reuniões com gestores e as capacitações para mapeamento de competências, demonstradas na Figura 11, sejam fielmente cumpridas.

Concluídas as etapas de mapeamento das competências organizacionais e de funções, têm-se os dados necessários para identificação do *gap* de competências. Então, a partir do próximo parágrafo, transcreve-se o método de Leme (2014), para encontrar o *gap* de competências do servidor, em relação às competências necessárias à função.

Obtêm-se inicialmente, o Nível de Competências para Função NCF. Para tanto, utiliza-se a fórmula abaixo:

$$\text{NCF} = \frac{\text{Quantidade de indicadores marcados como "Muito Forte" ou "Forte" para a função}}{5}$$

Por exemplo, em uma escala onde a variação é de 0 a 5 (zero a cinco), e uma determinada competência foi identificada para 8 (oito) indicadores, e 4 (quatro) desses indicadores tenham sido marcados como "Muito Forte" ou "Forte", aplicando a fórmula do NCF, tem-se.

$$\text{NCF} = \frac{5 \times 4}{8} = 2,5$$

Ou seja, de acordo com a fórmula, a função em questão precisa dessa determinada competência com nível 2,5.

Uma vez obtido o NCF, determina-se o Nível de Competências do Servidor (NCS). Para tanto, aplica-se a avaliação comportamental, conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10: Proposta de avaliação comportamental

Avaliação Comportamental						
Avaliado:						
Avaliador:						
	Todas as vezes (100%)	Muitas vezes (80%)	Com frequência (60%)	Poucas vezes (40%)	Raramente (20%)	Nunca (0%)
Cumprir metas e atividades dentro dos prazos estabelecidos.						
Praticar a descentralização das tarefas preparando as pessoas para assumirem responsabilidades.						

Fonte: Leme (2014, p. 50), com adaptações.

Conforme se percebe no Quadro 10, os indicadores foram transformados em perguntas de avaliação. A partir da obtenção das respostas, será necessário realizar tabulação em escala, para análise da frequência de apresentação de cada um dos comportamentos ou indicadores (LEME, 2014, p. 49). Demonstra-se essa tabulação no Quadro 11.

Quadro 11: Frequência de apresentação comportamental.

Opções □	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Pontos equivalentes □	5	4	3	2	1	0
Indicador 1	x					
Indicador 2		x				
Indicador 3*		x				
Indicador 4*			x			
Indicador 5				x		
Indicador 6*		x				
Indicador 7			x			
Indicador 8*			x			

Fonte: Leme (2014, p. 51), com adaptações.

A tabulação demonstrada no Quadro 11, representa uma competência com 8 indicadores, sendo os indicadores 3, 4, 6 e 8, necessários para a função que o avaliado exerce. A definição destes indicadores como sendo necessários para a função, foi realizada através do mapeamento de importância do indicador para a função, representada no Quadro 09. E aplicando sobre eles a fórmula do NCF, obtem-se o nível 2,5 para essa função, conforme demonstrado anteriormente.

A partir das respostas obtidas no Quadro 11, é possível obter o NCS, que tem duas variações e respectivas fórmulas, as quais se demonstram abaixo:

NCS_o: Nível de Competência do Servidor, em relação à Organização.

$$\text{NCS}_o = \frac{\text{Soma dos pontos da avaliação de todos os indicadores}}{\text{Quantidade de indicadores da competência}}$$

$$\text{NCS}_o = \frac{28}{8}$$

$$\text{NCS}_o = 3,5$$

NCS_f: Nível de Competência do Servidor, em relação à Função.

$$\text{NCS}_f = \frac{\text{Soma dos pontos da Avaliação somente dos indicadores necessários para a função}}{\text{Quantidade de indicadores da competência}}$$

$$\text{NCS}_o = \frac{14}{8}$$

$$\text{NCS}_o = 1,75$$

Aplicadas as fórmulas, obteve-se os seguintes resultados:

$$\text{NCF} = 2,5$$

NCS_o = 3,5
 NCS_f = 1,75

Sendo o NCF 2,5 e o NCS_f 1,75, a partir da subtração do primeiro pelo segundo, obtém-se o *gap*, do nível da competência do servidor em relação ao nível da competência exigido pela função, que neste caso é de 0,75. Os resultados apresentados permitem à organização, saber exatamente onde há maior necessidade de atuação em relação a treinamento e desenvolvimento. A partir deles, é possível traçar planos de ação, objetivando a redução do *gap*, a fim de que os objetivos, tanto da organização quanto dos servidores, sejam alcançados.

Uma vez concluída essa primeira fase de mapeamento das competências, já é possível utilizar-se das informações coletadas, como base de sustentação para a tomada de decisões junto aos subsistemas de gestão de pessoas. Pois segundo Fernandes (2013), o modelo de gestão por competências, através de seus instrumentos, parametriza os demais subsistemas de gestão de pessoas. Leme (2014, p. 93) explica ainda, que "cada instrumento gerado no processo de gestão por competências tem um destino correto para ser utilizado nos demais subsistemas e, portanto, é necessário haver uma conexão estratégica entre eles []". Essa integralização da gestão por competências e os demais subsistemas de gestão de pessoas, pode ser visualizada na Figura 13.

Figura 13: Integração dos subsistemas de gestão de pessoas ao modelo de gestão de pessoas por competências



Fonte: Fernandes (2013, p. 67). Com adaptações.

É possível visualizar na Figura 13, que o modelo de gestão por competências é um referencial para os demais processos de gestão de pessoas. Fernandes (2013) classifica a relação de cada processo com o modelo de gestão por competências, conforme se demonstra no Quadro 12:

Quadro 12: Relação da gestão por competências com os processos de gestão de pessoas

Processo de gestão de pessoas	Gestão por competências
Recrutamento e seleção	Estabelece perfis de pessoas a serem buscadas no mercado ou promovidas internamente.
Avaliação	Define expectativas para as pessoas e instrumentos para avaliação que captam a diferença entre o que a pessoa faz e o que dela se espera (<i>gaps</i>).
Treinamento e desenvolvimento	Fornece à empresa subsídios para estrutura de programas de treinamento formais ou informais, a fim de desenvolver nas pessoas as competências necessárias.
Carreira	O modelo estabelece as competências necessárias a cada carreira e os critérios para mudança.
Remuneração	As competências e os níveis de maturidade profissional necessários para entregá-las são uma base consistente para se construir faixas e regras de remuneração.
Sucessão	O modelo ajuda a compor e preparar as pessoas para a sucessão em posições críticas ao negócio.

Fonte: elaboração do autor a partir de Fernandes (2013, p. 67-8).

Leme (2014) faz essa correlação entre os processos de gestão de pessoas e a gestão por competências, com foco no setor público, demonstrada no Quadro 13.

Quadro 13: Relação da gestão por competências com os processos de gestão de pessoas no setor público, voltados ao desempenho

Processo de gestão de pessoas	Gestão por competências
Recrutamento e seleção	Identifica perfil do candidato aprovado em concurso com menor <i>gap</i> para capacitação, para uma determinada função.
Treinamento e desenvolvimento	Oferece através de infraestrutura, a identificação da necessidade de treinamento e as trilhas de desenvolvimento.
Sucessão	Visão geral da rotatividade de todos os cargos, principalmente daqueles com maior possibilidade de vacância.

Fonte: elaboração do autor a partir de Leme (2014, p. 93-9).

Percebe-se que os processos de remuneração e carreira, não foram incluídos no Quadro 13, pois estes se mostram um tanto quanto desafiadores no ambiente público. Na administração pública federal, a gestão de pessoas por competências volta suas atenções especificamente para os aspectos de capacitação, podendo refletir resultados a partir das aplicações nesse segmento, até os limites impostos pelas amarrações legais, como também

pela própria cultura arraigada nas organizações. Deste modo, a partir do item 2.5, descreve-se melhor a gestão de pessoas por competências na administração pública federal.

2.5 Gestão de pessoas por competências na administração pública federal

Fazendo-se um recorte da conduta gerencial na administração pública, do ano de 1990 em diante, percebe-se que houve a necessidade de desenvolvimento de métodos ou modelos gerenciais que pudessem permitir o acompanhamento da rápida transformação de uma era moderna, nos quais a informação e o conhecimento tornaram transparentes os atos públicos e deram à sociedade a oportunidade, principalmente através do acesso à informação, de se tornar mais exigente. Assim, diversas ações, no sentido de fornecer à sociedade serviços com mais qualidade, têm sido praticadas na administração pública, procurando eliminar ou ao menos diminuir os inúmeros problemas causados por uma imagem negativa em relação à qualidade de seus serviços e da qualificação de seus servidores. Pois conforme Carvalho *et al* (2009, p. 22), "um dos grandes desafios do Estado na atualidade é superar essa visão ainda presente no imaginário popular e direcioná-la para as verdadeiras qualidades e valores do servidor público" "Essas tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos" (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

Uma saída encontrada pelas organizações públicas federais, no que se refere ao melhoramento do perfil profissional de servidores, está na gestão de pessoas por competências. Que apesar de não ser aplicada de fato na maioria das organizações (SENA, 2012; DIAS *et al*, 2008), atrai interesse pelos seus resultados, divulgados principalmente pelas práticas da iniciativa privada e das empresas públicas. Segundo o Ministério do Planejamento, a gestão por competências na administração pública tem um papel fundamental: "[...] ter mecanismos que possibilitem aos servidores atingirem suas metas e que elas se coadunem com as metas da sociedade [...]" (BRASIL, 2009, p. 52). E o desafio principal que se coloca para a administração pública, "[...] é o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras" (*Ibid.*, 2009, p. 55).

Carvalho *et al* (2009), fazendo um estudo voltado especificamente para as escolas de governo, entendem que o maior desafio para as organizações públicas, especificamente àquelas responsáveis pela capacitação de servidores, é:

[...] pensar como usar a noção de competência para alimentar a definição das necessidades de capacitação. Pelo fato de se tornar referencial para a gestão de pessoas no setor público, a gestão por competências cria a necessidade de revisar processos e formas de administrar o Quadro de servidores (CARVALHO *et al*, 2009, p. 27).

E é este então, o desafio para a administração pública federal, já que o conceito de gestão de pessoas por competências, nessa esfera, está voltado especificamente para a capacitação de seus servidores, formalmente estabelecida pelo Decreto nº 5.707/2006. E é possível perceber através da literatura, que parte das organizações, principalmente àquelas classificadas como empresas públicas, que enfrentaram esses desafios, [...] atualmente, vivenciam os resultados do modelo e sua consolidação (BRASIL, 2009, p. 54). Assim, acredita-se que [...] a gestão por competências na administração pública federal não é mera questão semântica ou de modismo pós-modernista, ela reflete um estágio de maturação e de apropriação do conceito que vem da década de 1990 (Ibid., 2009, p. 54).

Há um consenso entre diversos autores, como Fevorini *et al* (2014); Mello e Silva (2013) e Bergue (2011), que um referencial para os estudos e a prática da gestão de pessoas por competências no serviço público é a pesquisa-ação de Pires *et al* (2009), já referenciada neste estudo no item 1.3.3, denominado: "Gestão por competências em organizações de governo" Nela, os autores tecem uma espécie de roteiro ou manual para as organizações públicas, além de demonstrar detalhadamente como estava o cenário público naquele ano, em relação à gestão de pessoas por competências. Na obra, são exibidas como exemplo, algumas empresas públicas que já estavam implementando esse modelo de gestão em suas rotinas gerenciais, e o que fica em destaque, são as dificuldades enfrentadas por cada uma delas, pois essas mesmas dificuldades são apresentadas em experiências recentes.

Segundo o relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (2009), a maior dificuldade na adoção do modelo de gestão de pessoas por competências no setor público, pode ser apontada como "a profunda mudança no comportamento social dos indivíduos, caracterizada principalmente, pela necessidade de uma postura reflexiva e ativa em relação ao seu trabalho" (BRASIL, 2009, p. 56). Afirma-se no relatório, que o cenário da administração pública federal, em relação à utilização da gestão de pessoas por competências, ainda é incipiente e que muitas barreiras são enfrentadas. Fatores como a necessidade de apropriação do tema e de desenvolvimento dos agentes envolvidos, são apontados também, como desafios. É lembrado também no relatório, da necessidade e elaboração pelos órgãos de planejamento estratégico, pois é através dele, que a gestão por competências será norteadada (BRASIL, 2009). Assim, para que o sucesso da adoção do modelo

seja alcançado pelos órgãos, há que se atentar para uma gama de detalhes, que consolidados, possibilitarão à administração pública federal atingir os seus objetivos, quanto ao atendimento dos requisitos previstos na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, estruturada através do Decreto nº 5.707/2006.

Neste contexto, estão as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que desde a disposição do Decreto nº 5.707/2006, se esforçam para adequar suas rotinas de pessoal, ao Ato Normativo. Então, a partir do item 2.6, melhor se apresenta estas Instituições Públicas, e descreve-se como se dá a gestão de pessoas por competências no cenário ao qual estão inseridas.

2.6 Gestão de pessoas por competências em Instituições Federais de Ensino Superior

É conveniente que se defina o que é uma IFES, e através de um panorama nacional, apresente o cenário ao qual ela está inserida, no que se refere à gestão de pessoas por competências. Segundo Conceição (2002, p. 122), instituição é "um conjunto de normas, valores e regras e sua evolução" E instituição social, "um conjunto de normas que se aplicam num sistema social, e que definem o que é legítimo e o que não é nesse sistema" (SOUTO, 1985, p. 211). Chauí (2003, p. 5) esclarece que "a Universidade é uma instituição social e como tal, exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo" Para a autora:

[...] a relação interna e expressiva entre a universidade e a sociedade é que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade conferidos à ela (CHAUÍ, 2003, p. 5).

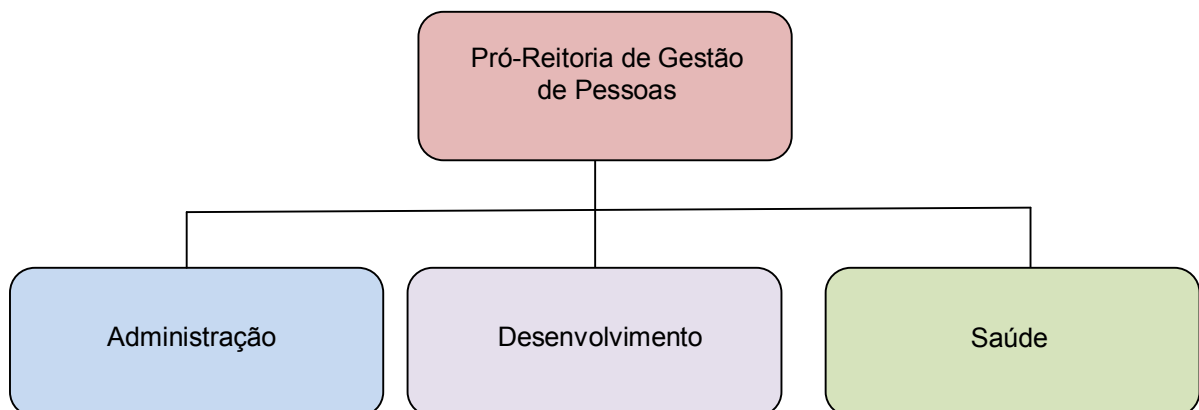
Portanto, IFES é uma Universidade pública de ensino superior vinculada ao Governo Federal, que deve ter em seus princípios, o respeito à sociedade, valorizando direitos previstos em Constituição, como, por exemplo: laicidade, gratuidade de ensino, democracia, paz e respeito à diversidade, sendo o foco da sua prestação de serviços, a sociedade, atuando principalmente como geradora e socializadora do conhecimento.

Pode-se dizer que, no Brasil, a Universidade classificada como IFES, baseada na sua composição contemporânea, teve suas origens na Universidade do Rio de Janeiro,

transformada na Universidade do Brasil, e esta por sua vez, transformada na Universidade Federal do Rio de Janeiro □ UFRJ. Estas transformações ocorreram entre 1920 a 1965. A Universidade do Brasil era classificada como referência de projeto universitário do Governo, e deveria, portanto, ser utilizada como modelo para as demais instituições de ensino superior no país (AMARAL, 2008).

Existem atualmente no Brasil, 64 (sessenta e quatro) IFES cadastradas no Ministério da Educação (BRASIL, 2012). Sendo algumas tradicionais, como o exemplo da UFRJ, e outras bastante jovens, como é o caso da Universidade Federal da Integração Latino-Americana □ UNILA, criada pela Lei nº 12.189, de 12 de janeiro de 2010. Em análise amostral junto às páginas das Instituições na internet, é possível perceber que a estrutura das Instituições, no que diz respeito à gestão de suas pessoas, é basicamente linear, prevalecendo a estrutura demonstrada na Figura 14, que identifica de maneira global a estruturação do modelo adotado pelas IFES, para gerenciar suas pessoas. Pessoas estas, que para efeito deste estudo, são classificadas como: docentes regidos pelas Leis nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 e nº 8.745, de 09 de dezembro de 1993, e técnico-administrativos, regidos pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Figura 14: Estrutura gerencial de pessoas nas IFES (predominância)



Fonte: Desenvolvida pelo autor a partir informações em sítios na internet de algumas IFES (UFPA, UFPE, UFSC, UFT, UFG, UFRGS, UFMG, UFC).

No topo da Figura 14, há uma Pró-Reitoria, que na maioria das Instituições, é definida como Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, e subordinada a ela, existem entre 03 e 04 departamentos, onde não há subordinação hierárquica entre eles, mas que as ações de um dependem das ações do outro. Em síntese, a Pró-Reitoria lida com questões de cunho gerencial, como por exemplo: políticas de gestão de pessoas, planejamento estratégico,

concursos, análise de remanejamento de vagas e melhorias na qualidade de vida. O departamento responsável pela Administração de pessoal é aquele que volta suas atenções para as rotinas de pessoal, como: folha de pagamento, cadastro, lotação, classificação de cargos, legislação de pessoal. O departamento denominado como responsável pelo desenvolvimento, volta suas atenções para: avaliação de desempenho, aperfeiçoamento, recrutamento e seleção, capacitação, qualificação, reposicionamento, redimensionamento, etc. E, por último, o departamento identificado como sendo responsável pela saúde do servidor, volta-se para as questões de qualidade de vida, perícias médicas, licenças por motivo de saúde, etc.

Essa estrutura visa cumprir o que regulamenta o Decreto nº 67.326/1970, que dispôs sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal □ SIPEC, e que definiu em seu artigo segundo, como básicas para a administração de pessoal, as seguintes funções:

- I □ Classificação e Redistribuição de Cargos e Empregos;
 - II □ Recrutamento e Seleção;
 - III □ Cadastro e Lotação;
 - IV □ Aperfeiçoamento;
 - V □ Legislação de Pessoal.
- (BRASIL, 1970)

Funções estas, sob a responsabilidade das IFES, condicionadas à batuta do Órgão Central do SIPEC. Pois, □ as universidades federais, ainda que dotadas de autonomia constitucionalmente conferida, submetem-se às regras definidas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por intermédio do SIPEC □ (BRASIL, 2012, p. 4). Conforme descrito pela Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Econômico □ OCDE, o SIPEC visa principalmente estreitar as relações entre órgão central e órgãos setoriais e seccionais, para que as metas do governo sejam alcançadas.

O SIPEC visa uma cooperação mais estreita entre o órgão central de recursos humanos e os órgãos seccionais e setoriais por meio de eventos para difundir informações sobre a gestão de pessoal no governo federal. O SIPEC tem a tarefa de articular as políticas de gestão de recursos humanos com as orientações políticas estratégicas do governo e gerar as estruturas organizacionais necessárias para alcançar as metas do governo (OCDE, 2010, p. 272).

Mas Grillo (1983, p. 17-8) critica o SIPEC e alega que ele provocou □ [...] um desequilíbrio nas normas que regem a organização do serviço público, com repercussões altamente negativas no comportamento dos recursos humanos responsáveis pela condução da administração [...] □ O autor faz essa afirmação, porque com o advento do SIPEC, a administração indireta, representada principalmente pelas fundações e empresas públicas, não abrangidas por este Sistema, ramificou-se nacionalmente, ofertando melhores condições de

trabalho, como também melhores salários a profissionais, com idêntica formação daqueles inseridos na administração direta ou autárquica, da qual as IFES fazem parte.

Por outro lado, na visão dos órgãos fiscalizadores, uma vez dada essa autonomia de fato, às IFES, estas não a administram de maneira eficiente:

[...] em um passado não tão distante, as universidades possuíam competências amplas para gestão de pessoal, o que sabidamente gerou prejuízos imensuráveis ao Estado, administrativamente e judicialmente. Há processos que até hoje se arrastam nos tribunais superiores, cujo objeto remete às interpretações unilaterais confusas, equivocadas e, principalmente, desalinhadas do entendimento dos órgãos centrais de recursos humanos (BRASIL, 2012, p. 4).

Concorda-se com Grillo (1983), quanto ao fato do SIPEC inibir a autonomia e a flexibilidade das IFES, principalmente quando da necessidade de adoção de métodos ou modelos de gestão de pessoas que estejam adequados a uma realidade nacional, e ao mesmo tempo, atendam às particularidades de cada Instituição. Já que o SIAPE, apesar das suas inúmeras evoluções, ainda não apresenta soluções adequadas para a gestão de pessoas, visto que o Sistema foi criado com objetivo de unificar a folha de pagamento para todos os órgãos públicos federais do poder executivo, e ainda, propiciar ao Órgão Central, setoriais e seccionais, o melhor gerenciamento de suas pessoas. Mas que, ao fim, fixou-se somente no controle dos gastos com as pessoas, conforme fixado na Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88, de 7 de dezembro de 1988.

Diante dessa ausência de autonomia, é comum encontrar na forma de gestão de pessoas das IFES, características arcaicas e rudimentares. As tentativas de evolução se apresentam com traços de imaturidade na forma de condução dos projetos, fazendo com que os processos não sejam concluídos, ou que esses projetos sejam somente projetos. Marques (2011) fez estudo em uma IFES e afirmou que é possível perceber a gestão de pessoas por competências na instituição pesquisada, mas de uma forma completamente desestruturada, não se configurando como um processo global de gestão. É fato que a gestão de pessoas por competências no contexto das IFES, sendo um processo ainda não revelado, desperta o interesse para estudos, e são estes estudos que têm contribuído para a construção de um modelo adequado para essas instituições. Desde a implementação do Decreto nº 5.707/2006, as IFES vêm estruturando suas ações no sentido de atender às exigências nele contidas. Sendo assim, alguns autores, a partir de suas pesquisas, chegaram a algumas conclusões relevantes, como se demonstra a seguir.

Sobre a primeira fase do modelo, denominada mapeamento de competências, Bernardoni (2010) diz que é fundamental que as IFES inicialmente, busquem pelo

conhecimento básico necessário, para que se dê início ao processo de adoção de um modelo de gestão de pessoas por competências. Isso enseja o domínio da condução do processo de mapeamento das competências, adotando para isso, um dos modelos apresentados pela literatura, que possa melhor se adequar às particularidades da Instituição. Essa necessidade da busca pelo conhecimento por parte das equipes de gestão de pessoas das IFES, também foi explorada por Machado (2011), que por meio de pesquisa realizada em uma IFES, relata que, apesar da gestão de pessoas por competências no âmbito da administração pública já estar estruturada, há um desconhecimento por parte das equipes envolvidas com recursos humanos, do que é realmente necessário para se colocar em prática o modelo de gestão.

Pereira e Silva (2010), dizem o seguinte:

A gestão de pessoas nas Instituições Federais de Educação Superior passa por transformações decorrentes de um conjunto de leis e decretos que suscitam uma nova visão de gestão de pessoas, mais profissionalizada e alinhada as diretrizes institucionais. Nenhuma mudança será viabilizada se os gestores públicos não forem preparados para esse novo contexto institucional (PEREIRA e SILVA, 2010, p. 641).

Laureano (2012, p. 113) corrobora com os demais autores, e informa que "é um desafio o processo de implantação da Gestão por Competências, que perpassa [...] o processo de formação dos gestores da área de Gestão de Pessoas [...]". Percebe-se então, que a primeira fase necessária para a adoção da gestão de pessoas por competências, já se mostra como desafio para as IFES, pois suas equipes de gestão de pessoas não estão devidamente preparadas. Então, é possível garantir que as IFES, sendo obrigatoriamente orientadas e conduzidas pelo Órgão Central do SIPEC, quando da ausência de orientação de como proceder na condução da implementação da gestão de pessoas por competências, essas tomam suas decisões, partindo-se das seguintes opções: proatividade ou reatividade, sendo perceptível no contexto das IFES, a prevalência da segunda opção.

Em geral, as IFES aguardam posicionamento ou orientações do Órgão Central, quanto à forma de conduzir suas ações no sentido de implementar em suas rotinas gerenciais, a gestão de pessoas por competências. É fato que algumas IFES destacam-se pela construção prévia de modelos de gestão, e que após aprovação desses modelos em suas estruturas regimentais, empenham-se para colocá-los em prática. Contudo, desconectam-se das demais IFES, já que a estrutura definida para seus modelos fora construída sem um parâmetro normativo de instrução. Assim, na comodidade que a Lei garante as IFES, enquanto aguardam as referidas orientações, consideram-se isentas da responsabilidade de enfrentar novos desafios. O que parece, de acordo com a realidade, ser mais conveniente.

Antes de passar ao capítulo 3, pode-se afirmar como resposta ao questionamento inicial realizado neste capítulo, que o modelo de gestão de pessoas por competências é o aperfeiçoamento do método tradicional de gerir pessoas. Podendo às organizações integrar todos os subsistemas de gestão de pessoas ao modelo, conduzindo-os, portanto, por competências, ou aplicar este método evoluído de gestão, a um ou outro subsistema, de acordo com as necessidades organizacionais. Sendo assim, o método tradicional de gestão de pessoas não é eliminado com a adoção da gestão de pessoas por competências, mas sim, melhorado.

No capítulo 3, demonstra-se o caminho percorrido, para o alcance dos objetivos propostos neste estudo. Portanto, será demonstrada a metodologia de pesquisa adotada, descrevendo em detalhes, a abordagem do estudo, o método de pesquisa, as técnicas para coleta de dados, como também o protocolo de coleta de dados.

3 MÉTODOLOGIA DE PESQUISA

Ao se definir como objeto de investigação, um determinado problema, faz-se necessário, cumprir com rigor e disciplina, procedimentos metodológicos para condução da pesquisa. Pois somente assim, os resultados apresentados terão validade e confiabilidade científica. Gil (2008, p. 8) profere o seguinte: "para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação" Marconi e Lakatos (2003, p. 83) também reforçam que "não há ciência sem o emprego de métodos científicos" E Severino (2007, p. 102) acrescenta que o método científico é o "[...] elemento fundamental do processo do conhecimento realizado pela ciência para diferenciá-la não só do senso comum, mas também das demais modalidades de expressão da subjetividade humana [...]"

Diversos autores definem método científico como sendo procedimentos técnicos que consistem na estruturação e encadeamento do pensamento e ação do pesquisador, no sentido de melhor conduzir a pesquisa para que os objetivos desejados sejam alcançados.

De acordo com Trujillo Ferrari (1974), o método científico é um traço característico da ciência, constituindo-se em instrumento básico que ordena, inicialmente, o pensamento em sistemas e traça os procedimentos do cientista ao longo do caminho até atingir o objetivo científico preestabelecido (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 24).

[...] o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo "conhecimentos válidos e verdadeiros", traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 83).

Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (GIL, 2008, p. 8).

O método científico é abrangente e visa principalmente, a validação da pesquisa em sua amplitude. A partir da definição do método pelo pesquisador, fica evidenciado o caminho a ser percorrido. E é através desse caminho estruturado, que o conhecimento produzido terá caráter científico. Assim, a partir do item 3.1, relata-se em detalhes, o caminho percorrido pelo autor, para que os objetivos deste trabalho fossem alcançados.

3.1 Abordagem do estudo

É fundamental ao se planejar uma pesquisa, que se defina a abordagem de estudo, podendo o pesquisador, optar pela modalidade qualitativa, quantitativa ou uma combinação destas. [...] quando a finalidade é explicar ou descrever um evento ou uma situação, a abordagem adotada deve ser a qualitativa (FREITAS E JABBOUR, 2011, p. 08-9). A partir da evolução histórica da investigação científica, percebe-se que a abordagem qualitativa passou a ganhar espaço, pois se chegou à conclusão de que muitos fenômenos não poderiam ser investigados simplesmente pelo método quantitativo defendido pela corrente positivista. Então, por meio de correntes como a fenomenologia e o marxismo, passaram a se estruturar caminhos que privilegiavam a pesquisa qualitativa, como abordagem científica. Triviños (1987) conta que o aparecimento da pesquisa qualitativa na antropologia surgiu de maneira mais ou menos natural. Os pesquisadores perceberam rapidamente, que muitas informações sobre a vida dos povos não poderiam ser quantificadas e precisavam ser interpretadas de forma mais ampla, que circunscrita ao simples dado objetivo.

Para Godoy (1995, p. 21), [...] a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. E Minayo (2001, p. 21-2) esclarece que [...] a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Portanto, com base nas definições desses autores, encontrou-se o ambiente ideal para desenvolvimento desta pesquisa, que visou principalmente, tornar mais claro o fenômeno investigado. Deste modo, foi adotada para este trabalho, uma abordagem predominantemente qualitativa.

A pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, visto que o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Gil (2008, p. 28), afirma ainda que [...] as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. [...] Considerando que o autor desta pesquisa está inserido no contexto onde se investiga o fenômeno, e tendo sido de seu interesse, não só os resultados teóricos, como também os práticos, foi importante que o estudo proporcionasse um detalhamento preciso, tanto bibliográfico quanto documental, que pudesse de fato, descrever a realidade. Não só descrever, mas principalmente, compreender o fenômeno estudado. Como lembra Laville & Dionne (1999, p. 157), [...] assim, tal estudo bem conduzido não poderia se contentar em

fornecer uma simples descrição que não desembocasse em uma explicação, pois, como sempre, o objetivo de uma pesquisa não é ver, mas, sim compreender. Nestas condições, o estudo descritivo foi o que melhor atendeu às expectativas para esta investigação.

3.2 Método de pesquisa

Para atendimento aos objetivos propostos neste estudo, foi utilizado o estudo de caso como método de pesquisa, pois este permitiu ao pesquisador uma maior possibilidade de investigar de forma intensa ou profunda o objeto de estudo. Para Triviños (1987, p. 133), o estudo de caso "é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa aprofundadamente" e Laville & Dionne (1999, p. 156) afirmam que "a vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, é claro, na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se veem concentrados no caso visado [...]". Com isso, Goldenberg (2004, p. 33), pontua que "este método supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso".

Sobre a utilização do método estudo de caso, Yin diz que:

Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento (YIN, 1983, *apud* YIN, 2001, p. 21).

Corroborando com Yin, Goldenberg, diz que:

[...] o estudo de caso tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências sociais. O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos (GOLDENBERG, 2004, p. 33).

Yin (2001, p. 27) engrandece o método, afirmando que "[...] o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações". Este autor também aborda as limitações do método e as denomina "preconceitos" tais como: falta de rigor da pesquisa; fornecimento de pouca base para se fazer uma generalização científica; estudo demorado e produção de muitos documentos ilegíveis. Indica então, soluções adequadas para cada limitação e afirma que, os maiores problemas do método estão relacionados com o nível de habilidade do pesquisador. Entre vantagens e desvantagens, o método estudo de caso foi utilizado para esta investigação,

principalmente porque "investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto pesquisado não estão claramente definidos" (YIN, 2001, p. 32).

Conforme Yin (2001), os estudos de casos se dividem em dois grupos: único e múltiplos. E estes ainda, se dividem em quatro subgrupos:

- a) projetos de caso único (holístico):
- b) projetos de caso único (incorporados):
- c) projetos de casos múltiplos (holísticos);
- d) projetos de casos múltiplos (incorporados).

Sendo a definição para os casos holísticos: uma única unidade de análise, e para os casos incorporados: mais de uma unidade de análise.

Para esta investigação, foi adotado o método multicase ou casos múltiplos, com uma única unidade de análise; ou seja, holístico. Conveniente se faz informar que, nas obras pesquisadas, a nomenclatura deste tipo de estudo é variável. Para uns, é definida como casos múltiplos e para outros, multicase. Mas que ao cerne, se identificam. Neste trabalho, adotou-se a nomenclatura "multicase" pois foram três, as instituições investigadas. Além das afirmações de Herriot & Firestone 1983 (*apud* Yin, 2001), de que "as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto". Outros fatores, também relevantes, levaram o autor a incluir mais de um caso para esta pesquisa, os quais serão abordados a seguir.

Tendo em vista que, a gestão de pessoas por competências, mesmo após sua instituição pelo Decreto nº 5.707/2006, ainda não tem sido colocada em prática pela Universidade Federal de Goiás, esta Instituição foi definida para este estudo como caso intrínseco, haja vista que é foco principal para aplicação dos resultados desta investigação.

A inclusão neste estudo, de outros casos, logicamente identificados dentro do universo desta pesquisa, que são as IFES no Brasil, teve o objetivo de amparar o estudo, no que tange à demonstração da experiência com a implementação e a utilização do modelo de gestão de pessoas por competências, para ser utilizado como base de referência para apresentação de uma proposta de fluxograma para implementação na UFG. Para definição dos demais casos, foi levado em consideração, o resultado do retorno do questionamento realizado em pesquisa preliminar, direcionado a todas as IFES do Brasil, descrito em detalhes no subitem 3.3.1, como também no apêndice A.

Considerou-se fundamental para definição dos outros casos, o êxito na implementação da gestão de pessoas por competências, ou esforços que levaram a Instituição a um patamar avançado nesse processo. Para obtenção desses casos, foi realizada pesquisa preliminar, junto a 64 IFES, que neste estudo representou a população de pesquisa, não mais do que 02 (duas) afirmaram ter conseguido realizar tal implementação. Assim, foram adotadas como casos, a UnB e a UFABC, IFES que obtiveram sucesso na implementação do modelo de gestão de pessoas por competências em suas rotinas administrativas, e seus dados foram utilizados como base de aprendizagem para apresentação de um fluxograma de implementação da gestão de pessoas por competências, que esteja em acordo com o cenário da UFG.

Yin (2001, p. 72) conta que, “como não deve ser utilizada uma lógica de amostragem, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostragem também se tornam irrelevantes.” Assim, foi investigado cada caso individualmente, pois os estudos de casos múltiplos devem seguir a lógica da replicação e não da amostragem. “Uma percepção importante que se deve ter, é considerar casos múltiplos como se consideraria experimentos múltiplos – isto é, seguir a lógica da replicação” (*Ibid.*, p. 68). Em estudos multicaseos, cada caso deve ser analisado individualmente. Após o estudo e elaboração de relatórios dos casos de forma individual, faz-se um cruzamento das conclusões de cada caso, gerando assim, uma teoria ou um relatório de casos cruzados. “Cada caso em particular consiste em um estudo completo, no qual se procuram provas convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso” (*Ibid.*, p. 72). Sendo necessária para tanto, a definição da unidade de análise.

Desse modo, Yin (2001, p. 43) retrata a unidade de análise como sendo o componente que se relaciona com o problema fundamental de se definir o caso da pesquisa. Frota (1998, p. 02) fala que, “do ponto de vista metodológico, uma questão central para a delimitação do campo tem sido a das unidades de análise das ciências sociais.” E Campos (2004, p. 613) acrescenta que “uma das mais básicas e importantes decisões para o pesquisador é a seleção das unidades de análise.” Para este estudo, definiu-se como unidade de análise, a implementação da gestão de pessoas por competências em IFES, que foi estruturalmente separada por variáveis de pesquisa, para que as hipóteses levantadas pudessem ser confirmadas ou refutadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 137), “[...] uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração” Os autores afirmam que as variáveis se dividem em

independentes e dependentes, sendo as independentes as que influenciam, determinam ou afetam outra variável, e as dependentes constituem-se nos [...] valores a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente [...] (MARCONI E LAKATOS, 2003, p. 138). Outra definição dada por Marconi e Lakatos (2003, p. 138) simplifica o entendimento sobre a diferença entre essas variáveis: [...] a variável independente é o antecedente e a variável dependente é o consequente. [...]

Baseado nestes conceitos, as variáveis deste estudo podem ser visualizadas no Quadro 14:

Quadro 14: variáveis de pesquisa

Nº	Variável independente (Ação)	Nº	Variável dependente (Reação)
01	Decreto nº 5.707/2006	01	Ação gerencial
02	Investimento	02	Implementação da gestão de pessoas por competências
03	Gestão de pessoas por competências	03	Resultados

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

O Quadro 14 detalha as variáveis de estudo, sendo a variável 01, o Decreto nº 5.707/2006, que regulamentou a gestão de pessoas por competências na administração pública. Pois, a partir de sua vigência, no contexto das IFES, se iniciou um fluxo de movimentações gerenciais na tentativa de se colocar em prática o modelo proposto pelo Ato Normativo. A variável 02 está relacionada com a questão dos investimentos como fator primordial ou não, ao sucesso da implementação da gestão de pessoas por competências.

E por fim, a variável 03 está relacionada à gestão de pessoas por competências, já implementada. Possibilitando, assim, às instituições, a visualização de resultados no processo de gestão de pessoas.

Ainda no processo analítico, foi dado enfoque dedutivo. Para Gil (2008, p. 09), o método dedutivo [...] é o método que parte do geral, e a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica [...]

[...] O protótipo do raciocínio dedutivo é o silogismo, que consiste numa construção lógica que, a partir de duas preposições chamadas premissas, retira uma terceira, nelas logicamente implicadas, denominada conclusão [...] (GIL, 2008, p. 09). Em uma análise aprofundada, na experiência da UnB e da UFABC, quanto aos aspectos de sua experiência com a gestão de pessoas por competências, foram trazidas informações relevantes para que no

contexto da UFG, fosse feita uma análise de implementação do modelo, com base em parâmetros de resultados externos à Instituição.

Utilizou-se para a coleta de dados, o *benchmarking*. O processo de *benchmarking* já fora utilizado, como método de comparação das práticas de concorrentes com objetivos estritamente competitivos, mas hoje, é utilizado de maneira bastante informal entre as organizações, como forma de aprendizado mútuo cooperativo, ou conforme Have *et al* (2003), como “[...] comparação sistemática dos processos e desempenhos organizacionais [...]” *Benchmarking* na sua essência, de acordo com Bogan (1996, p. 29), “[...] significa aprender com os outros” O autor diz também que, “visto que as limitações humanas são um fato real, é de bom senso levar em conta as experiências dos outros” (*Ibid*, 1996, p. 1). Loureiro (1994, p. 62) explica que “*benchmarking* significa identificar padrões ou pontos de referência em um determinado ramo ou atividade [...]” Esses padrões ou pontos de referências são utilizados para análise de desempenho ou agregação de valor. Costa (1999, p. 22) acrescenta que, “o *benchmarking* é [...] utilizado para transformar as organizações e introduzir as mudanças necessárias às melhorias de seus processos, práticas e resultados”

Bogan (1996) afirma que *benchmarking* não é de forma alguma, o processo de copiar a ideia ou o processo do outro. Mas sim, analisar de forma comparativa as melhores práticas de outras organizações. Para que essas melhores práticas sejam absorvidas, a organização deverá fazer uma análise da sua cultura, estrutura e economia, e a partir de uma personalização gerencial, terá condições de canalizar os processos ou as ideias, para a sua realidade. Assim, para que os objetivos deste estudo fossem alcançados, o estudo de caso foi realizado por meio de processo de *benchmarking*, que aplicado no âmbito da UnB e UFABC, buscou descrever as práticas de gestão de pessoas por competências destas Instituições. Entre os seus diversos tipos, adotou-se para este estudo o *benchmarking* funcional, que segundo Spendonlini (1993 *apud* Mariga *et al*, 2003), “[...] permite a organização descobrir processos análogos ou comparáveis, onde as boas práticas de gestão ou níveis de desempenho possam ser adaptadas à organização”

O processo de *benchmarking* não é padronizado, podendo ser personalizado de acordo com a realidade de cada organização. Mas é fundamental que algumas etapas principais, possam ser cumpridas. Abaixo, se destacam cinco etapas que Bogan (1996) diz serem essenciais para o sucesso do processo:

- a) Decidir onde será aplicado o benchmarking (Lançamento)
- b) Identificar organizações comparáveis (Organização)
- c) Coletar dados (Alcançar)
- d) Analisar dados e integrar os resultados em planos de ação (Assimilação)

e) Implementar e monitorar os resultados (Ação)
(BOGAN, 1996, p. 106)

Para cumprimento das etapas destacadas acima, percorreu-se os seguintes caminhos:

Quanto ao lançamento, o Processo de *benchmarking* foi aplicado na UnB e UFABC, especificamente nos seus métodos de implementação da gestão de pessoas por competências. A análise comparativa através de *benchmarking* funcional foi realizada a partir dos conceitos e métodos adotados para utilização do modelo de gestão de pessoas por competências, instituído pelo Decreto nº. 5.707/2006.

Sobre a organização, a partir de uma pesquisa preliminar junto a 64 IFES no Brasil, dada a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, instituído pelo Decreto nº 5.707/2006, 97% das instituições respondentes asseguraram o não desenvolvimento de ações completas para se concretizar a implementação do modelo. Dentre as Instituições pesquisadas, a UnB e a UFABC confirmaram ter implementado ou estarem em processo avançado de implementação. Por este motivo, e por terem os mesmos ramos de atuação, estarem submetidas à mesma legislação, possuírem estruturas similares ao da UFG, foram definidas como casos para integração do processo de *benchmarking*, estas duas Instituições.

Quanto ao alcance, conforme Bogan (1996, p. 128), "o método mais interessante e confiável de conseguir informação é a visita, pois proporciona um retorno de primeira mão". Portanto, os dados foram coletados presencialmente, através de entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e observação, tendo sido possível, com este processo, obter informações concretas sobre os procedimentos adotados pelas instituições, para colocar em prática o modelo de gestão de pessoas por competências.

A respeito da assimilação, a análise de um *benchmarking* funcional deve ser, segundo Andersen e Petersen (1994 *apud* Calegari, 2005, p. 23), "[...] qualitativa, focada nas melhores práticas utilizadas para a função escolhida". Então, para que esse requisito fosse atendido, analisaram-se os dados de maneira predominantemente qualitativa. Bogan (1996, p. 132) também orienta que, "depois de concluir a investigação, [...] a equipe completa suas obrigações preparando um relatório das melhores práticas que resume seus achados e recomendações". Sendo assim, gerou-se ao final, a partir dos resultados do *benchmarking*, informações relevantes transformadas em uma proposta de fluxograma para implementação da gestão de pessoas por competências na UFG, baseando-se nas experiências das Instituições analisadas, no caso, a UnB e a UFABC.

Quanto à ação, esta etapa não compôs este estudo, tendo em vista que a decisão de aproveitamento e adoção do estudo deverá partir da Administração da UFG.

No item 3.3, a seguir, é demonstrado detalhadamente o caminho percorrido pelo autor, para a coleta de dados junto à UnB, UFABC e UFG, tendo como aporte teórico, autores renomados como: Yin (2001), Goldenberg (2004), Marconi e Lakatos (2003), Gil (2008), Bogan (1996), entre outros.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para Yin (2001), fontes de coleta de dados são altamente complementares, e quanto maior o número de fontes, melhores serão os resultados da pesquisa. Gunther (2006, p. 206) diz que “a triangulação implica na utilização de abordagens múltiplas para evitar distorções em função de um método, uma teoria ou um pesquisador”. Portanto, “a combinação de metodologias diversas no estudo do mesmo fenômeno, conhecida como triangulação, tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo” (GOLDENBERG, 2004, p. 63). Neste estudo, adotou-se como metodologia de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas: pesquisa documental e bibliográfica, e observação direta.

Marconi e Lakatos (2003, p. 195) esclarecem que “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto [...]” Yin (2001, p. 112) descreve que, a entrevista é “uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso”, e “[...] é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais” (GIL, 2008, p. 109). Esta importância também é referenciada por Marconi e Lakatos (2003, p. 196), ao dizerem que “a entrevista é importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais ou de outros setores de atividade [...]” “[...] muitos autores consideram a entrevista como a técnica por excelência na investigação social, atribuindo-lhe valor semelhante ao tubo de ensaio na Química e ao microscópio na Microbiologia” (GIL, 2008, p.109).

Este estudo utilizou-se de entrevista semiestruturada, que de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 188), “é uma série de perguntas abertas feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”. Segundo Yin (2001, p. 112), “é muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam

conduzidas de forma espontânea □ Esta modalidade de entrevista foi definida, principalmente pela possibilidade de acréscimo de questões complementares, exclusão de questões, ou inversão de ordem, que no decorrer da entrevista, para melhor conveniência ou manutenção do contexto, tenha a necessidade de ocorrer. É conveniente esclarecer que existem limitações nesta técnica de coleta de dados, como: dificuldade de expressão; incompreensão; indisposição; retenção de informações importantes; demora e dificuldade. Mas que podem ser minimizadas ou superadas, conforme a experiência ou o bom-senso do pesquisador (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Portanto, as entrevistas deste estudo foram realizadas junto a gestores ocupantes das funções de dirigentes ou coordenadores, pertencentes às carreiras de docente e técnico-administrativo, integrantes de equipes que estiveram ou estão à frente de projetos de implementação da gestão de pessoas por competências na UnB e UFABC, utilizando roteiro de entrevista pré-estabelecido (Apêndice B). As informações coletadas puderam trazer uma melhor elucidação dos processos e do contexto de gestão, anterior, durante ou posterior ao processo de mudança. Também foram entrevistados coordenadores de equipe de gestão de pessoas na UFG, pertencentes à carreira dos servidores técnico-administrativos, também utilizando roteiro de entrevista pré-estabelecido (Apêndice D). As entrevistas realizadas na UFG tiveram a intenção de, juntamente com a pesquisa documental e observação, obter informações para construção do cenário econômico, estrutural e humano, daquela Instituição.

Também se utilizou de pesquisas documentais e bibliográficas, já que são desenvolvidas através de parâmetros semelhantes. O que as difere, são as fontes de pesquisa. Sendo primárias, para a documental, e secundárias, para a bibliográfica. Conforme definido por Marconi e Lakatos (2001), os aspectos da realização de uma investigação requerem a busca de informações em fontes primárias e secundárias. Então, além da pesquisa bibliográfica, os documentos que foram fornecidos pelas instituições pesquisadas, a partir de roteiro para levantamento de documentos (Apêndice C), como PDI, PDTI, relatório de gestão, PAC, relatório de competências mapeadas, demonstrativos de sistemas, apresentações, manuais, foram explorados a fim de conhecer o processo que conduziu os trabalhos durante projeto piloto e implementação da gestão de pessoas por competências.

Ainda foi utilizada como método de coleta de dados, a observação direta. Para Yin (2001), o pesquisador tem a oportunidade de, ao visitar o campo de pesquisa, fazer observações que podem se tornar importantes para as análises e os resultados da investigação. Segundo o autor, detalhes como a estrutura do prédio, a qualidade dos móveis da sala de um

determinado entrevistado, localização da instituição, e até mesmo o espaço de trabalho, podem identificar de maneira informal, o clima organizacional, o nível financeiro da Instituição, a posição ou status de um determinado cargo, etc. Portanto, o processo de observação foi fundamental, pois através desse processo foi possível captar tais informações, e estas, devidamente utilizadas nas análises dos resultados do estudo.

Baseadas nas modalidades de observação apresentadas por Ander-Egg (1978 *apud* MARCONI E LAKATOS, 2003, p.192), foram utilizadas neste estudo: observação não estruturada ou assistemática, não participante, individual e efetuada na vida real (em campo), conforme se descreve abaixo:

- Não estruturada ou assistemática: □consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. □
- Não participante: □o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora. □
- Individual: □técnica de observação realizada por um pesquisador. □
- Na vida real (campo): □as observações são feitas no ambiente real, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação. □

Marconi e Lakatos (2003, p.193) explicam que □a observação assistemática não é totalmente espontânea ou casual, porque um mínimo de interação, de sistema e de controle, se impõe em todos os casos, para chegar a resultados válidos□ Assim, a observação direta não estruturada foi utilizada principalmente no campo primário, onde houve inserção do autor no cenário de pesquisa, podendo ter sido observada a localização dos prédios, estrutura, limpeza, qualidade dos equipamentos de trabalho, conforto, acesso à informação, segurança, entre outros.

3.3.1 Protocolo de coleta de dados

Yin (2001, p. 80) retrata que, “preparar-se para a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil. Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco [...]” Nesta circunstância, a definição de um protocolo para coleta de dados se torna fundamental. Segundo o autor, “o protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso” (YIN, 2001, p. 89).

O Quadro 15 demonstra uma visão geral deste estudo de caso, que Yin (2001) diz ser uma das seções que deve ser apresentada no protocolo de pesquisa.

Quadro 15: Visão geral do estudo de caso

Tópico	Descrição
Questão da pesquisa	A partir da experiência de implementação da gestão de pessoas por competências na Universidade de Brasília e na Universidade Federal do ABC, qual é o fluxograma adequado para implementação do modelo no contexto da UFG?
Objetivo geral	Obter por meio de aplicação de <i>benchmarking</i> na UnB e UFABC, fluxograma de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, que seja adequado ao cenário da UFG.
Objetivos específicos	Apresentar por meio de <i>benchmarking</i> funcional os projetos de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências da UnB e UFABC.
	Analisar os prós e os contras para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UFG.
	Propor fluxograma de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás.
Unidade de análise	Implementação da gestão de pessoas por competências em IFES.

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Após a demonstração da visão geral do estudo, descreve-se a seguir pesquisa preliminar realizada pelo autor, para definição do problema. Marconi e Lakatos (2003, p. 159) afirmam que “a investigação preliminar deve ser realizada através de dois aspectos: documentos e contatos diretos” Na qual os principais tipos de documentos estão divididos em: fontes primárias e fontes secundárias. Nessa etapa da pesquisa, investigaram-se para formulação do problema, principalmente em fontes primárias, as características das organizações que serão objeto da pesquisa, atos normativos, orientações e instruções, manuais e procedimentos, como também fora realizada uma vasta busca em fontes secundárias sobre o tema: gestão de pessoas por competências.

Para a etapa da investigação preliminar, denominada por Marconi e Lakatos (2003, p. 159) "contatos diretos" houve um levantamento, onde se buscou investigar quais IFES no Brasil haviam conseguido implementar a gestão de pessoas por competências em suas rotinas. Para tanto, investigou-se através do portal do Ministério da Educação, a relação das IFES cadastradas junto àquele Ministério. Através do relatório de análise sobre a expansão das Universidades Federais 2003 a 2012, Anexo I, pg. 42, disponibilizado no sítio do Ministério, foi possível identificar a existência de 64 (sessenta e quatro) IFES cadastradas junto ao MEC.

A partir dessa informação, buscaram-se na internet, junto ao sítio de cada instituição constante na relação, os contatos (*e-mails* e telefones) para realização dessa pesquisa preliminar. De posse desses contatos, disparou-se mensagem eletrônica (*e-mail*) para cada uma das instituições, com o seguinte questionamento:

Senhor(a) Pró-Reitor(a)/Dirigente de Recursos Humanos/Gestor(a) de Pessoas, boa tarde!

Com objetivos acadêmicos e profissionais, gostaria muito, se possível, de obter resposta, para a seguinte questão:

A Universidade (X), desenvolveu ou está desenvolvendo alguma ação no sentido de implementação da GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS? (Desenvolvido pelo autor, em 02 de junho de 2015).

Esta questão visou fazer um mapeamento nacional de como estava a implementação da gestão de pessoas por competências nas IFES, em atendimento ao Decreto nº 5.707/2006. Para esse primeiro contato, houve 12 (doze) respondentes, em um prazo de 15 dias. Considerando que o total de envios foi de 64 (sessenta e quatro) *e-mails*, concluiu-se que o número de respondentes ainda não era suficiente. Procurou-se então, de forma mais aprofundada na internet, nos sítios de cada instituição, o contato de pró-reitores ou dirigentes responsáveis pela gestão de pessoas de cada instituição. Localizados os contatos, fez-se novamente envio de mensagens eletrônicas (*e-mails*) para as instituições que, até aquele momento, não haviam respondido ao primeiro encaminhamento. Desse novo contato, passados 25 (vinte cinco) dias desde o primeiro envio, surgiram mais 08 (oito) respostas.

Por ainda não considerar suficiente o número de respostas, utilizou-se então, o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão - e-SIC, através da página na internet: www.acessoainformação.gov.br, criado para atendimento à Lei nº 12.527/2011, que regulamentou o direito do cidadão ao acesso às informações, no âmbito do Estado. Através do Sistema, foi gerado um número de protocolo para cada pedido, sendo o primeiro prazo para atendimento de 20 (vinte) dias. Até o dia 20 de julho de 2015, recebeu-se 44 (quarenta e

quatro) retornos. Levando-se em consideração que, no dia 21 de junho de 2015, houve deflagração nacional de greve pelos servidores técnico-administrativos das IFES, tendo retornado às atividades em 08 de outubro de 2015. Evento este, que influenciou na não obtenção de resposta de algumas instituições. Ao fim, das 64 instituições contatadas, 56 responderam ao questionamento. O Resumo desta pesquisa preliminar junto a 64 instituições pode ser visualizado no Quadro 16.

Quadro 16: Resultados dos contatos realizados na pesquisa preliminar

Por <i>e-mail</i>		Por <i>e-SIC</i> (Lei de acesso à informação)		Respondentes	Não respondentes
Contatos	Respostas	Contatos	Respostas		
64	20	36	36	56	08
Total de IFES contatadas				64	

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

A persistência nesse mapeamento inicial foi justificada pelo fato de que seriam essas informações que definiriam os casos deste estudo, já que somente aquelas instituições que confirmassem ter implementado a gestão de pessoas por competências, ou que tivessem em estágio avançado no processo de implementação, seriam investigadas em profundidade. A partir então, dessas 55 respostas, somente a UnB e a UFABC surgiram como Instituições que atendiam aos objetivos deste estudo.

Para agendamento da coleta de dados, foi realizado contato inicial com o Decanato de Gestão de Pessoas na UnB e com a Superintendência de Gestão de Pessoas da UFABC, via telefone, com objetivo de apresentar a pesquisa de maneira geral, complementando essas informações posteriormente com envio de carta-convite (Apêndice E), Termo de Consentimento Livre e Esclarecido □ TCLE (Apêndice F), e termo de compromisso (Apêndice G) enviando todos os dados necessários por *e-mail*. Os indivíduos entrevistados foram gestores que estiveram à frente dos projetos de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, em cada instituição.

Definidos os entrevistados, foi realizado contato por telefone ou *e-mail* para agendamento das entrevistas. Antes de ir a campo, o autor submeteu o roteiro de entrevista a um pré-teste, com integrante de equipe envolvido com gestão de pessoas na UFG, que demonstrou estar alinhado com os objetivos da pesquisa, com perguntas que facilitavam a continuidade dos temas. Uma vez autorizado e agendado, o autor se dirigiu pessoalmente a cada campo de pesquisa, para coleta de dados. As entrevistas foram conduzidas de maneira semiestruturada, obedecendo ao roteiro pré-estabelecido, mas sem impedimentos para

acréscimos ou exclusões de questões. Após concluir o roteiro de entrevista, foi dado aos entrevistados oportunidade, caso quisessem, de dar um breve depoimento sobre o tema pesquisado. Foi utilizado gravador de áudio para coleta dos dados nas entrevistas. E, feito isso, houve transcrição literal do conteúdo gravado, que foi devolvido aos entrevistados via *e-mail*, para que pudessem avaliar o conteúdo e validá-lo.

Quanto ao levantamento de dados através da pesquisa documental na UFG, foram solicitados, junto à PRODIRH e DDRH, quaisquer documentos que pudessem contribuir com a investigação e que pudessem descrever especificidades do modelo de gestão de pessoas da Instituição, para principalmente elucidar o cenário da Universidade para adoção de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências. A pesquisa documental da UnB e UFABC voltou-se para obtenção de documentos que descrevessem os projetos já implementados.

Após a coleta de dados, cada caso foi analisado individualmente, de forma descritiva. Em seguida, foi realizada análise cruzada dos casos, de forma descritiva, de modo que um relatório dos casos cruzados foi gerado para análise e conclusão. A técnica utilizada para análise dos dados foi a análise de conteúdo. Segundo Triviños (1987, p. 159), «a obra verdadeiramente notável sobre a análise de conteúdo [...] é a de Bardin, *L'analyse de contenu*, publicada em Paris, em 1977». Nela, o autor resume análise de conteúdo assim:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Através da análise de conteúdo, busca-se fazer uma compreensão não só da mensagem em si, mas de tudo que ela pode fornecer ao analista, levando-se em consideração todos os aspectos que a envolvem, mas que não são explicitados exclusivamente pelo texto (BARDIN, 1977). O princípio da análise de conteúdo consiste em mergulhar a fundo no material de pesquisa, que estando no seu estado bruto, não permite de princípio, sem o devido tratamento à obtenção de informações que possam levar o pesquisador ao encontro dos sentidos e conclusões para os objetivos principais. Feito isso, torna-se possível a demonstração da estrutura desse conteúdo e, a partir daí, buscar os seus significados (LAVILLE & DIONNE, 1999). Enfim, a análise de conteúdo é o estudo aprofundado na documentação (primária ou secundária), levantada e selecionada na pesquisa documental e bibliográfica, com objetivo de encontrar respostas para o objeto de investigação.

Antes de concluir o caminho percorrido pelo autor, é importante ressaltar aspectos que asseguram a validade e a confiabilidade do estudo. Yin (2001, p. 39) relata que, □o pesquisador de estudo de caso também deve maximizar quatro aspectos da qualidade de qualquer projeto:

- a) validade do constructo;
- b) validade interna (para estudos causais ou exploratórios);
- c) validade externa;
- d) confiabilidade. □

Quanto à validade, esse estudo recorreu a fontes múltiplas de evidências, como: entrevistas, observação direta, pesquisa documental e bibliográfica. O estudo teve sua análise baseada em casos múltiplos, através da lógica da replicação, no qual a descrição dos motivos de escolha dos casos já foi evidenciada. Assim, a partir de uma amostra múltipla, objetivou-se generalizar os resultados de forma analítica, a teorias mais abrangentes, conforme orienta Yin (2001). Quanto à confiabilidade, esse estudo utilizou protocolo de estudo de caso, que demonstrou em detalhes todas as etapas da coleta de dados, como também desenvolveu banco de dados para investigação presente ou futura.

No capítulo, 4 a seguir, é apresentado o estudo de caso realizado nas três instituições definidas como objeto de análise desta pesquisa. A construção desse capítulo está alicerçada na pesquisa *in loco*, em cada uma das Universidades, sendo UnB, UFABC e UFG. O objetivo do capítulo é demonstrar a realidade de cada instituição, quanto ao cenário relacionado à gestão de pessoas, e trazer informações sobre gestão de pessoas por competências. No caso intrínseco que é a UFG, além das informações relacionadas ao cenário da Instituição, procura-se destacar motivos e razões pelos quais a Universidade não utiliza o modelo de gestão de pessoas por competências. E nos demais casos, trazer entre outras, informações sobre a experiência das instituições, com a utilização deste modelo de gestão.

Uma vez que as identidades dos sujeitos de pesquisa foram preservadas, para uma melhor compreensão das siglas utilizadas para identificá-los no estudo de caso, sugere-se consulta a lista de siglas e abreviaturas apresentada nas primeiras páginas deste estudo.

4 ESTUDO DE CASO

Visando atingir os objetivos desta pesquisa, realizou-se pesquisa preliminar junto à 64 IFES cadastradas junto ao Ministério da Educação, buscando identificar aquelas que por ventura tivessem implementado a gestão de pessoas por competências, para se tornarem objeto de estudo desta investigação. Assim, três IFES foram adotadas como casos, sendo o primeiro caso, a UnB, que declarou através de pesquisa preliminar, estar em estágio avançado de implementação da gestão de pessoas por competências. O segundo caso, a UFABC, que também em pesquisa preliminar, afirmou ter implementado a gestão de pessoas por competências. E o terceiro caso, a própria UFG, que neste estudo é definida como unidade primária de análise. Entre todas as 64 IFES pesquisadas, a UnB e a UFABC, se mostraram mais próximas aos interesses da pesquisa. Portanto, foram realizados estudos de casos individuais, conforme orientado por Yin (2001), trazendo contribuições para obtenção do fluxograma de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, que melhor se identificasse ao contexto da UFG.

Faz-se importante no estudo de caso, conhecer as Instituições pesquisadas, assim, a partir do item 4.1, são trazidas informações consideradas importantes para este estudo, pois revelam as características intrínsecas de cada instituição pesquisada.

4.1 Histórico das IFES adotadas como casos.

De maneira exploratória, no intuito de melhor conhecer o ambiente de cada instituição adotada como objeto para este estudo, empenhou-se para que nos próximos itens deste capítulo, mesmo que de forma resumida, fosse proporcionada a visualização do perfil organizacional e de características intrínsecas de cada instituição tomada como caso, desde a criação até o contexto atual, conforme orientado por Fernandes (2013). A UnB, com 53 anos de vida, a UFABC, com 10 anos de vida acadêmica e administrativa, e a UFG, com 54 anos de existência. As três Instituições têm um amplo histórico de vida. Então, é conveniente esclarecer que, o que se traz neste capítulo de forma introdutória, são capturas singulares de trechos absorvidos de longas e ricas histórias da construção, desenvolvimento e atuação destas organizações.

4.1.1 A Universidade de Brasília □ UnB

A Universidade de Brasília é hoje uma das mais importantes instituições de ensino superior do País. Desde a criação, em 1962, a UnB é uma universidade de vanguarda. Seus fundadores pretendiam construir um espaço de crítica social, de reflexão e de participação. Criaram um organismo vivo, onde o ensino, a pesquisa e a extensão se coadunam. Uma universidade atenta às questões nacionais e com aspiração de influenciar a realidade brasileira (JUNIOR, *apud* JORGE, 2012, p. 8). Destaca-se na sua missão o compromisso de “ser uma instituição inovadora, comprometida com a excelência acadêmica, científica e tecnológica, formando cidadãos conscientes do seu papel transformador na sociedade” (UnB, 2015a).

Considera-se sempre importante, trazer algumas informações sobre a criação da Instituição, e Ribeiro (1978) descreve que, no caso da UnB, esse momento teve participação de diversos presidentes da República.

Juscelino Kubitschek mandou elaborar o projeto e encaminhou ao Congresso Nacional como mensagem presidencial. Jânio Quadros confirmou por decreto a Comissão encarregada de projetar a universidade. João Goulart promulgou a lei de criação da UnB, nomeou seu primeiro reitor e deu apoio total à sua implantação (RIBEIRO, 1978, p. 13-4).

Em 1961, através da Lei nº 3.998, é autorizada a fundação da UnB. Dia 21 de abril de 1962, é então inaugurada no auditório Dois Candangos, sendo nomeado como seu primeiro reitor o Professor Darcy Ribeiro. Jorge (2012) lembra que a UnB, ainda em clima de vitória pela conquista, viu seu sonho de construção de uma instituição de ensino de vanguarda, ser bruscamente ameaçado, pois enfrentou duras intervenções militares, onde diversas invasões de tropas ao Campus resultavam em apreensões de livros, bandeiras e quaisquer outros materiais que fossem considerados de esquerda. Tais movimentos provocavam sempre demissões de diversos professores, prisões de alunos e destituições de reitores e diretores de seus cargos.

Se mostrando resistente, hoje, a UnB possui, conforme Quadro 17, a seguinte estrutura em relação ao seu pessoal efetivo:

Quadro 17: Demonstrativo do quantitativo de pessoal efetivo da UnB

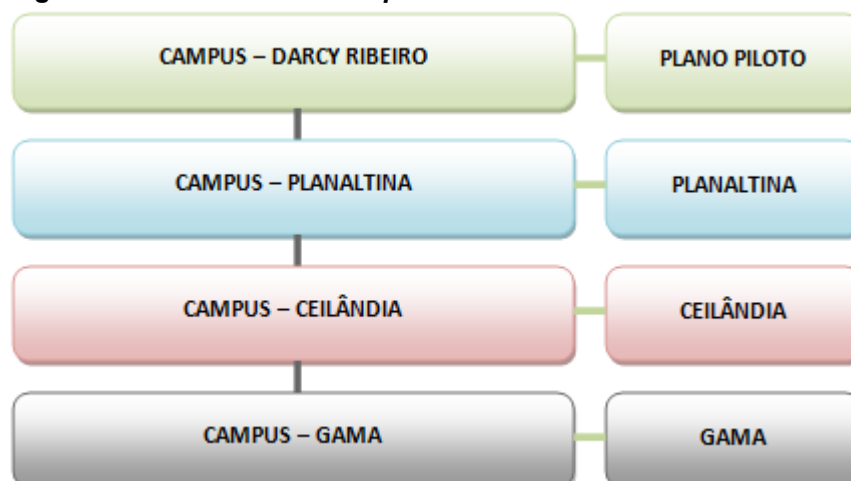
QUANTITATIVO DE SERVIDORES/APOSENTADOS DA UNB
2015

SERVIDORES	CARREIRA	QUANTIDADE
Docentes	Lei 11.784/2008	2.695
Técnico-Administrativos	Lei 11.091/2005	2.623
APOSENTADOS	CARREIRA	QUANTIDADE
Docentes	Lei 11.784/2008	-
Técnico-Administrativos	Lei 11.091/2005	-
TOTAL		5.318

Fonte: elaboração do autor, a partir de (UnB, 2015b).

A estrutura dos *Campi* da UnB pode ser visualizada na Figura 15.

Figura 15: Estrutura dos Campi - UnB



Fonte: elaboração do autor, a partir de (UnB, 2015).

Sobre a estrutura demonstrada na Figura 15, □O *campus* Universitário Darcy Ribeiro, no Plano Piloto, é a unidade central da UnB e ocupa uma área de aproximadamente 4 km² na Asa Norte de Brasília. É composto por 26 institutos e faculdades e 21 centros de pesquisa □ (UNB, 2012). Sobre os outros três *campi*, Jorge (2012) descreve suas principais características.

A Faculdade UnB Planaltina (FUP), primeira unidade da Universidade de Brasília no entorno do Distrito Federal, foi inaugurada em 2006, com 70 estudantes matriculados. Hoje são mais 1 mil alunos. Sua localização visa atender à população de Planaltina e entorno. O Campus ocupa uma área de 30 hectares, onde são oferecidos os cursos de gestão ambiental, gestão do agronegócio, ciências naturais e educação do campo. Além da Pós-Graduação em ciências de materiais (JORGE, 2012, p. 181).

Terceira unidade da instituição, a Faculdade UnB Ceilândia (FCE) oferece cursos de Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Saúde Coletiva e Terapia Ocupacional para

cerca de 1.500 alunos. Em uma área de 20 hectares são atendidas seis regiões administrativas e oito municípios goianos. A maior parte dos alunos, cerca de 70% são jovens carentes que tem a oportunidade de ingressar numa universidade pública perto de casa, conclui a professora Diana Pinho (Diretora) (*Ibid*, 2012, p. 182).

A Faculdade UnB Gama (FGA) foi inaugurada em setembro/2007 numa área de 60 hectares, sendo aproximadamente um terço destinado à área de preservação. O Campus foi construído para atender as cidades do entorno do Gama. Os mais de 1.400 alunos matriculados dividem-se entre os cursos de engenharia automotiva, de energia, de software e eletrônica. Além da Pós-Graduação também na área de exatas (*Ibid*, 2012, p. 182).

O gerenciamento das pessoas na UnB fica a cargo de um decanato. Sua missão é promover a gestão, desenvolvimento e potencialização de pessoas, contribuindo para a busca permanente da excelência, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho (UNB, 2015c).

Na UnB, o Decanato de Gestão de Pessoas:

É o órgão executivo da gestão de pessoas da Universidade de Brasília, tendo como competências centrais a definição de políticas de gestão de pessoas; o desenvolvimento de atividades relativas à capacitação, à gestão de desempenho, à progressão na carreira; o gerenciamento da vida funcional do quadro técnico-administrativo e docente, do ingresso ao egresso, a execução de registros funcionais, a elaboração e manutenção da folha de pagamento, bem como a execução de ações de promoção e atenção à saúde, segurança e qualidade de vida do servidor (UnB, 2015, p. 01).

Sua estrutura é composta por uma Câmara de Gestão de Pessoas; uma Diretoria de administração de pessoas; uma Diretoria de capacitação, desenvolvimento e educação; uma Diretoria de provimento, acompanhamento e movimentação e uma Diretoria de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho. O quantitativo de pessoas lotadas no Decanato de Gestão de Pessoas, em 2015 era de 25 pessoas, insuficiente para o cumprimento das demandas relacionadas à gestão de pessoas naquela Instituição. Há pouca informatização, com isso, demandando mais dedicação das pessoas no ambiente de trabalho, conforme afirma um dos gestores da Instituição "Nós precisamos de mais pessoas, porque a gente é muito frágil, em termos de estrutura de informação" (G1-UnB). Pois o que pesa nesta área, é justamente a falta de apoio quanto à tecnologia da informação, e destacam o atos heroicos daquelas instituições que buscam implementar ou conduzir, processos de gestão de pessoas sem apoio tecnológico.

Os gestores entrevistados consideraram que não há muitos investimentos na parte física de prédios administrativos da UnB, principalmente na área de gestão de pessoas, o que pôde ser percebido também, através de observação, pois os espaços são pequenos e com estrutura rudimentar. Os gestores afirmaram ainda que não há na UnB, salas de aulas específicas para o desenvolvimento das capacitações de servidores. O programa de capacitação é desenvolvido no ambiente acadêmico da Instituição, ou seja, utilizam-se as

mesmas salas, laboratórios, auditórios da graduação e pós-graduação, em sistemas de parcerias. Quanto à capacitação dos servidores envolvidos com a gestão de pessoas, os entrevistados afirmaram que há cumprimento da demanda.

[...] eu acho que não há muito investimento na parte física [...]. A área de capacitação não tem salas de aulas específicas, usa a mesma estrutura que toda a Universidade usa, aqui da graduação, especialização, e extensão, então é um quantitativo pequeno para a quantidade de alunos (G2-UnB).

As condições de infraestrutura administrativa são ruins, porque, a gente tá com uma Universidade que cresceu bastante, e ela está precisando a meu ver de prédios administrativos (G1-UnB).

Os entrevistados consideraram que, para o bom funcionamento de uma área de gestão de pessoas são necessários muitos investimentos. Na ausência destes, resta contar com a criatividade dos gestores que conduzem tais departamentos, na utilização do que lhes está disponível. Isto é, utilizar-se dos meios alcançáveis e tentar cumprir os objetivos da Instituição e de seus servidores. Na Figura 16, é possível visualizar o prédio administrativo da UnB, localizado no Campus Darcy Ribeiro, no Plano Piloto em Brasília.

Figura 16: Prédio administrativo da UnB - Reitoria



Fonte: trabalho de campo (dezembro, 2015).

A Figura 16 mostra a fachada do prédio da Reitoria da UnB. Um prédio com arquitetura rústica e que comporta em pequenos ambientes, além de outras, a equipe de gestão de pessoas daquela Instituição. A UnB conta hoje, de acordo com o seu PAC 2015, com um orçamento anual, destinado para programas de capacitação, de cerca de 1.500.000,00 (um

milhão e quinhentos mil reais), e por meio deste orçamento, a Instituição capacita e qualifica os servidores, incluindo nesse rol os mestrados profissionais, com objetivo de prepará-los para o gerenciamento da Instituição. Afirmaram que, com a reestruturação do PAC, que passa a ser baseado em competências, foi possível melhorar a organização das capacitações, sendo possível a execução orçamentária na sua totalidade, o que não acontecia anteriormente.

Os gestores afirmaram que a gestão de pessoas na UnB tem caráter estratégico. E acrescentaram que, o referencial da área de gestão de pessoas, para ser considerado estratégico, é a interligação entre os assuntos que envolvem a gestão de pessoas, como capacitação e desempenho, progressão e desempenho, remuneração e qualidade de vida. Asseguraram que é possível visualizar no contexto da UnB, uma linha decrescente em relação aos recursos de processos de estágio probatório, tendo em vista essa interligação e intermediação, da área de gestão de pessoas, aos conflitos relacionados à gestão de pessoas, nos diversos departamentos da Instituição.

A UnB, a partir da necessidade de reestruturação de seu organograma no que se refere à gestão de pessoas, transformou no ano de 2010, uma secretaria de recursos humanos em um decanato (Pró-Reitoria) de gestão de pessoas; ou seja, subiu no nível hierárquico, a área que lida com as pessoas, por passar a considerá-la como estratégica para a Instituição (UnB, 2010). A partir desta reestruturação, começa-se a pensar na utilização de melhores práticas de gestão de pessoas, para que a Instituição pudesse usufruir de resultados institucionais mais satisfatórios. A gestão de pessoas por competências então, passa a ser objeto de estudo, e já em 2011, começa a ser aplicada como modelo de gestão de pessoas por aquela Instituição.

O que se percebeu a partir das entrevistas realizadas com gestores da UnB, é que a iniciativa para adotar em suas rotinas o modelo de gestão de pessoas por competências, não partiu somente da necessidade de cumprimento de uma legislação, mas sim, da necessidade e desejo daquela Instituição, de querer aplicar métodos mais eficazes na sua gestão de pessoas. Por conta dessa reestruturação organizacional, a UnB passou a buscar na literatura melhores conceitos e práticas de gestão de pessoas, encontrando na gestão de pessoas por competências, o modelo ideal para o contexto da Instituição. Só a partir daí, que se buscou a existência de amparo legal para aplicação, o que foi encontrado no Decreto nº 5.707/2006.

Então eu acho que foi muito mais a necessidade de mudar, para algo melhor, do que somente o Decreto. E aí o Decreto ele já estava lá. Então ao fazer essa análise de como vamos mudar para melhor? Como, vamos entrar na legalidade? Houve análise das leis. Houve análise da parte da normatização. O que a legislação falava. E aí se encontrou o Decreto. Nós não ficamos sabendo desse Decreto, porque simplesmente

houve a publicação. Por isso que foi tão tardia, houve a publicação em 2006 e ninguém conhecia o Decreto (G2 □UnB).

[...] acho que são essas três variáveis. Uma mudança estrutural e política, a transformação de uma secretaria em um decanato, que passa agora a ter um status estratégico, uma legislação já com quatro anos de idade que precisava ser cumprida, e a iniciativa e esforço, a criatividade e a motivação, da gestão naquele momento (G1 □UnB).

Os gestores entrevistados da UnB acreditam que só os decretos não têm força para mudar o contexto organizacional das Instituições, tanto é, que depois de mais de dez anos da instituição da gestão de pessoas por competências, através do Decreto nº 5.707/2006, quase não se vê alterações no ambiente das IFES, em relação aos modelos de gestão de pessoas. E relataram que, o que realmente funciona para concretização de mudanças na busca por eficácia, é o espírito de querer fazer nas Instituições, junto com o apoio e orientações do Órgão Central do SIPEC.

Com o objetivo de colocar em prática o seu projeto, a UnB optou por iniciar o processo de gestão de pessoas por competências, para aplicação na avaliação de desempenho, por considerar que capacitação e desempenho são processos que se retroalimentam. Como a Instituição estava com seu processo de avaliação de desempenho travancado por impasses entre Instituição e entidades sindicais, considerou que a prioridade era começar a trabalhar competências com o sistema de avaliação de desempenho, para resolver tais impasses. Então, iniciaram-se os trabalhos pelo mapeamento das competências gerais, que na Instituição, foram denominadas de fundamentais, que são competências comuns a todos os servidores dali. Como também, procurou-se identificar as competências específicas das funções ou unidades.

Por que foi escolhida a área de gestão de desempenho e não da capacitação para fazer esse mapeamento? Na época, a gente tinha um processo de avaliação de desempenho aqui que estava suspenso por debates junto ao sindicato. Então a gente tinha que definir um novo programa de avaliação de desempenho. E como o Decreto coloca que, a gestão da capacitação tem que ser feita por competências, visando o desempenho do servidor da instituição. Desempenho de suas funções e de seu cargo. Então o que a gente fez aqui, foi relacionar capacitação e desempenho como sistemas que se retroalimentam o tempo todo. Então a gente fez o mapeamento de competências. Competências gerais, que aqui a gente nominou de fundamentais. [...] que seria aquilo que é fundamental a todos os servidores da instituição (G2 □UnB).

A definição do grupo de trabalho para iniciar o trabalho de mapeamento, ficou a cargo do Decanato de Gestão de Pessoas, que se utilizou da própria estrutura, para formá-lo, ficando responsável então, segundo Fernandes (2013), por coordenar o projeto, envolvendo tarefas como: organização, divulgação, discussão e definição de metodologias e execução. O grupo foi composto por seis integrantes, sendo servidores efetivos e estagiários. Houve então, capacitação de toda a equipe especificamente para condução do mapeamento. Todos foram treinados para realizar todas as etapas do processo. Neste grupo de trabalho, somente os

estagiários foram designados exclusivamente para essa tarefa. Os demais dividiam as responsabilidades de suas funções, com os trabalhos do mapeamento. Não sendo possível ficarem dedicados em tempo integral ao projeto.

Os entrevistados esclareceram ainda, que a equipe designada para condução do mapeamento, foi reconstruída, principalmente pelo alto índice de rotatividade de pessoas, apresentado na UnB. Fenômeno este, comum na administração pública, e que também é objeto de análise crítica no relatório de gestão da Universidade de Brasília. □Um aspecto que afeta negativamente a força de trabalho na FUB [Fundação Universidade de Brasília] é o alto índice de desligamentos de servidores□(UnB, 2015e, p. 102).

[...] não tinha como colocar 100% da equipe, mas todas as seis pessoas que atuavam sabiam como mapear, como fazer entrevista, como depois descrever, porque eu ensinei todo mundo. Agora, não ficava o tempo inteiro todo mundo [...]. E a gente na época tinha estagiários para fazer isso e ir junto, eu tive que treinar esses estagiários, que eram exclusivamente para isso[...]. Dentro desse ano, foi excessivamente discutido isso. Todos faziam parte do treinamento [...]. Mas só metade da equipe ficou exclusivamente dedicada ao mapeamento. Ela foi reconstruída [...]. Na Universidade ainda tem um alto índice de rotatividade (G2-UnB).

Não houve contratação de equipe especializada através de consultoria. Segundo os gestores entrevistados, à época, tinham no próprio quadro de pessoal da UnB, uma especialista no assunto, que era a professora Maria Júlia Pantoja, que foi coordenadora de vários projetos conduzidos pelo Ministério do Planejamento sobre gestão de pessoas por competências, e que esteve à frente do projeto na UnB, atuando como consultora interna. Outro fator que levou a UnB a não contratar serviços de consultoria, foi o envolvimento da equipe de gestão de pessoas da Instituição nas discussões sobre o tema, promovidas pelo Ministério do Planejamento. Na visão dos gestores, didáticas o suficiente, para que os órgãos se sentissem confortáveis para condução dos trabalhos.

[...] a diretora que entrou na época já era autora, já era pesquisadora [...]. Maria Júlia Pantoja...publicava sobre o assunto [pausa] foi um pouco essa consultora, que já era diretora (G2-UnB).

Os entrevistados alertaram para o fato de que na ausência de uma equipe de consultoria, o processo se torna sacrificante. Pois colocar a equipe que já tem todas as suas atribuições, à frente de um projeto de inovação, onde envolve muita pesquisa de campo, que exige deslocamento para as unidades pesquisadas para realização de entrevistas ou grupos focais, é desgastante. Outro fator importante é a preparação da equipe. Todos devem estar devidamente capacitados para condução desse processo, mas sempre com um especialista conduzindo tudo. E o ideal é que se tenha uma equipe exclusivamente para isso.

[...] se permite uma opinião. Contratem! Porque foi um processo muito difícil mesmo aqui. Você pegar a própria equipe, que tá desenvolvendo dia-a-dia, que tem que tocar o dia-a-dia, e essa mesma equipe, tem que tocar um processo de [pausa] desenvolvimento e [pausa]. Porque é um trabalho de pesquisa de campo mesmo, de ir até as localidades. Quando eu falo: Contratem! Significa também: Se preparar, ou preparar a equipe pra isso. Treinar a equipe pra isso (G1-UnB).

Acrescentaram ainda, que o processo é moroso e envolve diversas áreas do conhecimento, não sendo possível conduzi-lo de maneira eficaz sem a presença de uma equipe multidisciplinar; ou seja, que tenha psicólogos, administradores, pedagogos, estatísticos, e sempre com alguém com *expertise* para condução da execução do projeto. Se não for assim, dificilmente o projeto terá êxito. Sugeriram ainda que, hoje, com a instituição da Gratificação de Encargo, Cursos e Concursos □ GECC, instituída pelo Decreto nº 6.114/2007, a Instituição pode buscar especialistas que sejam servidores públicos, ao invés de recorrer à iniciativa privada, tornando o processo mais simples.

[...] precisa da expertise para fazer, para executar. A gente está falando de trabalho de campo, de pesquisa de campo, □ tá □ falando de grupo focal por área, □ tá □ falando de estatística pra analisar os dados depois. Você está falando de uma equipe multidisciplinar, [...] ter um olhar do psicólogo, do pedagogo, do administrador, se você tiver essa equipe multidisciplinar é ainda melhor. Alguém bom de pesquisa de campo. A condução de grupo focal não é fácil. [...] tem que ter alguém ali que consiga conduzir um grupo focal. É necessário ter uma equipe treinada, minimamente preparada para não frustrar no final (G1-UnB).

E hoje tem uma forma muito fácil de você fazer isso que é com o próprio servidor público federal você pagar a GECC (Gratificação de Encargo Curso e Concurso), pra esse treinamento. [...] porque qual é o outro caminho? Esperar um pouco mais pra que a gente tenha essa estrutura do próprio Ministério do Planejamento? Então proatividade vem dessa forma. Você treinar, você ver o que está acontecendo na ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), trazer essa equipe para fazer cursos. Levar alguém pra lá que possa dar esse treinamento pra vocês (G1-UnB).

Todo esse processo de mapeamento de competências foi iniciado com um projeto piloto, e se desenvolveu a partir da execução do mapeamento no próprio Decanato de Gestão de Pessoas da Instituição. Todos os testes foram realizados para depois ampliar a outras duas unidades: o Hospital Universitário de Brasília e a Faculdade de Educação. E o mapeamento das competências, nessas três unidades, representou toda a Instituição.

A gente definiu o DGP como piloto. Definiu a metodologia, e aplicamos aqui. Depois de aplicar aqui, fazer as entrevistas todas aqui, fazer análise de conteúdo dessas entrevistas, chegar as competências daqui, a gente avaliou a metodologia, se ficou tudo certo, se chegou onde a gente esperava, e definiu mais duas unidades. Que seria a Faculdade de Educação e o Hospital Universitário (G2-UnB).

Junior e Sinachi (2014) alertam que a gestão de pessoas por competências deve ser desmistificada antes de se iniciar o processo de implementação. A divulgação e orientações sobre o projeto na Instituição se deu por meio de reuniões, onde a própria decana de gestão de pessoas fazia o papel de divulgadora. Em todas as reuniões, nas quais ela estava presente e

que também havia representantes de outras unidades, fazia parte de sua pauta, o projeto. Não foram utilizados outros métodos. A Decana de gestão de pessoas da UnB teve papel fundamental, para envolvimento da alta gestão com o projeto de implementação.

[...] a decana da época, levou essa informação à equipe de gestão, que estava sendo feito esse trabalho, e que estava sendo feito o projeto piloto no DGP e que depois seriam escolhidas outras duas unidades para o piloto (G2-UnB).

[...] a Decana em reuniões com outros decanos em outras instâncias superiores, ela era esse mecanismo de divulgação (G1-UnB).

Então, a divulgação foi essa, a gente não chegou a fazer divulgação com material de cartilha ou outros meios, porque na verdade, como o mapeamento é para o programa, a divulgação ia vir com o programa (G2-UnB).

Ao serem consultados sobre a transparência na condução do projeto, pois Fernandes (2013) diz ser de grande importância durante a construção do modelo, os entrevistados afirmaram que antes do processo de mapeamento, faziam reuniões com toda a equipe da unidade que ia ser mapeada, para orientações quanto ao que estavam fazendo ali, mostrando os objetivos daquela abordagem, demonstrando os aspectos positivos da proposta de mudança para um novo modelo de gestão de pessoas baseado em competências. Alertaram, que após ou durante esse processo, muitas reclamações, sugestões, críticas de modo geral surgem, e há que se ter uma preparação especial de quem estiver à frente dessas reuniões para fazer papel de conciliador.

Antes de cada mapeamento em cada uma dessas unidades, a gente fazia uma reunião geral com todos os servidores daquela unidade. [...] Então a gente, fazia uma explicação do que era o modelo, o que se objetivava com isso, [...]. E depois disso, [...] as pessoas tiravam dúvidas, conversava com a gente, qual era a perspectiva, reclamava, criticava, elogiava, faziam todo tipo de comentário. [...] então é pra você ver que eles vão relatar todos os problemas que eles têm referente à pessoas. A infraestrutura, as condições de trabalho, vão relatar a falta de pessoal ou uma lotação incorreta. [...] então, ao fazer o mapeamento, a gente fazia esse trabalho de conscientização, sensibilização das pessoas, para preparar elas para as entrevistas, mas ainda assim, parte da entrevista, era um pouco de resistência, era um pouco de dúvida, ou era um pouco de cobrança. Fazia parte do processo (G2-UnB).

Ao serem questionados sobre a constituição de uma comissão para acompanhamento dos trabalhos de execução do projeto, Junior e Sinachi (2014) confirmam a responsabilidade de acompanhar as ações. Os entrevistados disseram que não houve, porque não foi contratada consultoria externa. Pois nesse contexto, há a necessidade de prestação de contas ou fiscalização dos trabalhos. Mas esclareceram que, nem por isso, os trabalhos deixaram de ser fiscalizados. A prestação de contas, por exemplo, era realizada através dos relatórios de gestão que eram encaminhados periodicamente para o reitor. É importante ressaltar que em resolução interna, fora definida como entidade fiscalizadora do projeto, a Comissão Interna de Supervisão □ CIS, que foi legalmente instituída pela Lei nº 11.091/2005, para principalmente

supervisionar a carreira dos servidores técnico-administrativos das IFES. Então, houve um acompanhamento das ações não só pela CIS, mas como também pelos sindicatos. Antes de efetivar quaisquer alterações, havia uma preocupação de manter tanto a CIS, quanto sindicatos, informados sobre as propostas de alterações.

Não, não foi estabelecida uma comissão. A gente prestava conta para a comunidade, nos relatórios de gestão, relatórios gerenciais que a gente encaminhava, periodicamente para o Reitor. E aí a gente apresentava esses dados. E ao final de cada unidade, a CIS também nos acompanhou. E ao final de cada mapeamento, a gente apresentava os resultados em um relatório para aquela unidade. Não foi definida uma comissão a parte, até mesmo porque, não era uma consultoria, então você precisa de uma comissão para acompanhar os trabalhos, mas quando é uma consultoria externa. Porque tem a obrigação de fiscalizar o trabalho (G2-UnB).

Quanto à existência de um *software* específico para suporte à realização desse mapeamento de competências, os entrevistados afirmaram da inexistência de sistemas informatizados para esse fim, na UnB, e lembraram que, como a responsabilidade de desenvolvimento do sistema de gestão de pessoas por competências é do Ministério do Planejamento (Art. 5º, § 1º do Decreto nº 5.707/2006), e isso não aconteceu, quem está conseguindo fazer, como eles, é devido ao próprio esforço, que se conduz sem a utilização de sistemas específicos. Inclusive afirmaram que, as orientações que dão (consultorias) a outros órgãos são baseadas em processos manuais, sem o auxílio de *softwares*.

Não! A gente não tem sistema (G2-UnB).

Quem está fazendo, está fazendo no braço. Tomou iniciativa [...] e foi. (G1-UnB).

Rabaglio (2014) alerta para a importância de se conduzir todo o processo utilizando um método específico. Sobre o método definido para condução do mapeamento das competências, a Instituição seguiu o de Hugo Pena Brandão (2005-2012), o qual foi definido pelos gestores entrevistados como sendo ideal para o contexto da UnB. Iniciou-se o processo de mapeamento através de entrevistas semiestruturadas e grupos focais com a alta administração para traçar, na perspectiva deles, quais seriam as competências necessárias a gestores e servidores de modo geral. Após organização das competências necessárias, na perspectiva da alta administração, partiu-se para as áreas definidas como amostrais. Todo o trabalho de mapeamento foi realizado em três ambientes da Instituição, considerados distintos, sendo: administrativo, acadêmico e hospitalar.

Logo, o mapeamento foi reproduzido no Decanato de Gestão de Pessoas (Administrativo), na Faculdade de Educação (Acadêmico) e no Hospital Universitário de Brasília (Hospitalar), sendo esse mapeamento válido para todo o restante da Universidade de

Brasília, por considerar que as competências seriam as mesmas, então não haveria necessidade de mapear toda a Instituição.

E assim a gente identificou competências fundamentais, gerenciais, e específicas do Decanato de Gestão de Pessoas. O mesmo trabalho foi feito, no HUB [Hospital Universitário de Brasília], e na Faculdade de Educação. Identificamos também, específicas, fundamentais e gerenciais (G2 □UnB).

Durante o processo de mapeamento, os responsáveis pelas informações eram as chefias imediatas de cada unidade ou departamento, podendo este, indicar outra pessoa que considerasse ter mais conhecimento do que ele, para repasse das informações para o processo de mapeamento, conforme orientado por Rabaglio (2014). Concluído o processo de mapeamento no ano de 2011, que durou cerca de um ano, foram identificadas as competências fundamentais, gerenciais e específicas. No entanto, as específicas não foram trabalhadas, pois o tempo e a equipe não seriam suficientes para concluir todo o processo, já que essas competências trazem um número expressivo de informações, pois dizem respeito às especificidades das competências de cada equipe de trabalho.

[...] não foi possível trabalhar com específicas. Por quê? Na época em 2010, a gente tinha mais de 130 unidades dentro da UnB. Então só a minha equipe, que era formada por oito pessoas, não ia dar conta de mapear dentro de um ano, porque a gente tinha um prazo de um ano pra concluir o programa de avaliação. [reflexão] pra mapear essas competências pra poder ter essas competências, para o programa de avaliação. Então não foi possível trabalhar com as específicas (G2 □UnB).

As competências foram definidas a partir da análise de frequência de repetição nas entrevistas. Então, se obteve um conjunto de sete competências fundamentais e seis competências gerenciais. E todas essas competências foram consideradas como sendo necessárias, pois não havia anteriormente uma política de vinculação das capacitações com as necessidades do local de trabalho. Assim, não houve o processo de definição do *gap* de competências, por considerar que todas aquelas competências refletiam a própria lacuna de competências da Instituição, que podem ser visualizadas no Quadro 18.

QUADRO 18: Relação das competências mapeadas pela UnB

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS	
1	Atende com agilidade baseando-se nas normas e procedimentos internos.
2	Redige textos sem erros ortográficos respeitando os padrões estabelecidos pela FUB.
3	Utiliza sistemas informatizados de modo a produzir e recuperar informações.
4	Colabora com a equipe de trabalho contribuindo para um ambiente de respeito mútuo.
5	Soluciona os problemas referentes à sua área de atuação em tempo hábil e respeitando a sua atuação.
6	Arquiva os processos e documentos pertinentes ao setor, verificando forma de arquivamento e prazo de expurgo.
7	Acompanha os andamentos do processo via UnB Doc.
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	

8	Estabelece metas, acompanha e avalia o desempenho da equipe, identificando as necessidades de capacitação.
9	Busca solucionar os problemas referentes às condições do ambiente físico e sócio-profissionais.
10	Estabelece responsabilidades individuais considerando as competências requeridas e as metas estipuladas a equipe.
11	Planeja as ações da área que atua em conformidade com os objetivos institucionais, os prazos estabelecidos e os orçamentos previstos.
12	Transmite com coerência e clareza as informações necessárias ao trabalho, utilizando os canais adequados.
13	Fornece ao superior imediato informações relevantes à tomada de decisão, considerando aspectos legais e estratégicos da área.

Fonte: Decanato de Gestão de Pessoas/UnB, (2015).

Os gestores expuseram que não houve mapeamento das competências organizacionais e não houve também, identificação do *gap* de competências. O que é pertinente, haja vista que para identificação do *gap* se torna fundamental o mapeamento das competências organizacionais. Isto é, as competências devem estar correlacionadas com a missão da organização. Como a instituição não mapeou tais competências, não haveria possibilidade de identificação do *gap*. Outro fator importante sobre o processo de mapeamento, é que ele foi realizado após a Instituição ter feito mapeamento de processos das Unidades mapeadas. Então, todo o processo de mapeamento foi feito baseado nos processos de trabalho, devidamente mapeados, o que facilitou a condução do mapeamento.

A gente só mapeou competências individuais. A gente não mapeou competências organizacionais. Até porque na época, o planejamento estratégico estava mudando. E a avaliação institucional, ela é feita aqui na UnB, por outro decanato. O nosso papel é em relação à pessoas. E a Instituição tem um decanato de planejamento (G1 UnB).

[...] nessas unidades, das quais a gente escolheu, também já havia sido feito o mapeamento de processos pela área de processos, [...]. Então a metodologia era: Vinha a área fazia o mapeamento de processos [...], fazia o mapeamento de processos, após o mapeamento de processos, fazia o mapeamento de competências, com base em processos. Não fazia por cargos.

O ano de 2011 para a equipe de gestão de pessoas da UnB foi intenso. Pois ao mesmo tempo em que se conduzia o processo de mapeamento de competências, havia paralelamente, a condução de diversas reuniões com sindicatos, conselho administrativo superior e órgãos representativos internos, para convencimento e aprovação dos trabalhos. Após consenso entre todos naquele ano, conseguiu-se aprovação do programa de avaliação de desempenho baseado em competências. É fundamental que as entidades sindicais façam parte da construção de todo e qualquer processo que vá impactar em mudanças na área de gestão de pessoas, principalmente se essa mudança tem referência com capacitação e desempenho, já que elas têm impacto direto na carreira e remuneração dos servidores, conforme sugere um gestor da

UnB “[...] trabalhar bem próximo do sindicato, é uma chance de você ter mais sucesso, porque se deixar de fora, depois você é derrotado na hora da aprovação (G1 □UnB)□

Por não ter conseguido concluir o desenvolvimento de um *software* de avaliação de desempenho, para colocar em prática o programa desenvolvido a partir das competências mapeadas, a UnB começa de fato a aplicar a gestão de pessoas por competências, através de um programa de capacitação, no qual as linhas de desenvolvimento foram baseadas nas competências mapeadas. Para isso, toda a equipe responsável pelo programa de avaliação de desempenho, como também de capacitação, passaram por treinamentos para compreender a nova sistemática de avaliação e de capacitação por competências, conforme determina o Decreto nº 5.707/2006.

Todos nós fizemos um treinamento. Toda Diretoria na época fez um treinamento. Tudo ai nesse ano, 2010, 2011. [risos]. E ai, a gente fez uma ação de capacitação, que ensinava a desenhar ações, e todos nos fizemos, desenhamos juntos os dois programas principais, que era de iniciação no serviço público, que visava desenvolver essas competências que são fundamentais (G2 □UnB).

A gestão de pessoas por competências na UnB está sendo aplicada efetivamente na capacitação desde 2011. Todas as competências mapeadas são utilizadas como parâmetros para construção do PAC, que é publicado anualmente pela Coordenadoria de Capacitação da UnB □PROCAP, “[...] contendo catálogo de ações de capacitação a serem executadas no ano, visando ao desenvolvimento de competências fundamentais, gerenciais e específicas□(UnB, 2015e, p. 103). Este PAC está fundamentado nas premissas da gestão de pessoas por competências do Decreto nº 5.707/2006, e tem como objetivo principal a melhoria da qualidade dos serviços ofertados à sociedade (UnB, 2015f). De acordo com o relatório de gestão da UnB do ano de 2014, foram oferecidas 2.072 vagas de ações de capacitação em 2014, com preenchimento efetivo de 1.647 vagas por servidores docentes e técnico-administrativos, sendo dedicada ao desenvolvimento de competências específicas, uma carga horária total de 1.484 horas-aula (UnB, 2015e).

Os entrevistados afirmaram que, através de relatórios internos, já houve confirmação de que cerca de 90% dos servidores que participaram das capacitações após o mapeamento das competências, visualizaram a ligação direta com o trabalho desempenhado por eles. Eles acreditam que os principais resultados da utilização de gestão de pessoas por competências na capacitação, é a comprovação de que as competências adquiridas a partir dessas capacitações se refletem na realidade. Para o outro subsistema de gestão de pessoas, que é a avaliação de desempenho, a UnB já concluiu o programa para avaliação por competências, mas ainda não

foi colocado em execução, por falta de um *software* que está em desenvolvimento pela própria UnB, com previsão para funcionamento no final de 2016.

A UnB já conseguiu concretizar algumas etapas desse processo de mudança no modelo de gestão de pessoas, e para que essa mudança possa se tornar efetiva, e de maneira global, é fundamental o apoio da alta administração. Os gestores entrevistados, disseram que no caso da UnB, houve apoio, inclusive após mudanças de gestão, pois a nova gestão viu que o processo era positivo. Muitos olhares duvidosos foram lançados para o processo de mudança, conduzido pela equipe de gestão de pessoas da UnB, e muitas barreiras foram enfrentadas, pois tudo aconteceu meio que de uma única vez, ocasionando muita resistência por parte dos servidores. Situações simultâneas, como a transformação da Secretaria de Recursos Humanos em Decanato de Gestão de Pessoas, tendo à sua frente uma servidora técnico-administrativa, o que não é comum na cultura da UnB, o desligamento de prestadores de serviços, mapeamento de processos, avaliação por competências, análise para participação em eventos por processo, tudo isso soou muito ameaçador para todos os servidores.

Ruano (2003) diz que a participação é a chave para o sucesso da implementação da gestão de pessoas por competências. Quanto a esse aspecto, os entrevistados disseram que houve participação da alta administração e de todos os servidores envolvidos. E lembraram que, todos os pró-reitores, decanos e o reitor se dispuseram e estiveram presentes para discutir e oferecer informações para construção do projeto de mapeamento de competências à equipe de gestão de pessoas. Acrescentaram ainda, que pela credibilidade do projeto de gestão de pessoas por competências da equipe do Decanato de Gestão de Pessoas, todos os gestores da Instituição, quando convocados para reuniões ou eventos, confirmam presença e comparecem. Mas afirma que isso é resultado de cinco anos de dedicação total ao projeto.

O apoio à gente teve da alta administração. [...] Porque a gestão viu que era um processo positivo. Todos se disponibilizaram e estiveram dentro de uma sala, por uma manhã inteira. Então, eu acho que houve bastante apoio (G2-UnB).

Então a Decana teve carta branca para fazer tudo, desde que fosse se ajustar a norma e a legalidade (G1-UnB).

Neste cenário, onde há apoio para as mudanças, é possível colocar em prática, segundo a visão dos entrevistados, o modelo de gestão de pessoas por competências, que proporciona um modelo de gerenciamento que se desvincula do aspecto de controle e parte para um cenário mais voltado ao desenvolvimento das pessoas. É um sistema de troca, no qual o servidor contribui com o desenvolvimento da organização e a organização contribui com o desenvolvimento do servidor. Os gestores entrevistados consideram que não há retorno. Os

primeiros passos foram dados, para que o modelo de gestão de pessoas por competências faça parte da realidade da Administração Pública; voltar atrás é retrocesso.

[...] é um modelo gerencial que permite a gente, mais estimular por desenvolvimento, do que somente se preocupar com o controle [...]. E nesse modelo, a perspectiva sobre as pessoas, ela se torna mais estratégica, mais colaborativa, uma troca recíproca na qual você colabora comigo eu colaboro com você [...]. Os serviços são prestados à sociedade. Então eu acho o modelo importante para o setor público [...]. É como se fosse pra mim, um passo que não há retorno. Vamos dizer assim. Seria regressão (G2-UnB).

Os entrevistados fizeram um balanço sobre a experiência da UnB, ao decidir enfrentar o desafio de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, e reafirmaram que no caso da UnB, um dos fatores restritivos para a mudança, foi sem dúvida a resistência dos servidores e a dificuldade deles, em aceitar o novo. Refletiram sobre a necessidade de monitoramento constante, ou seja, as competências mudam a cada contexto. Acreditam no modelo e afirmam que é possível implementar, mesmo sem as definições estabelecidas pelo Órgão Central do SIPEC.

[...] as dificuldades, se referem mesmo a resistência às mudanças. A dificuldade com o novo e ao desconhecimento, que eu acredito que, a partir do momento em que você conhece a necessidade, a importância, os benefícios, você recebe melhor o novo, a mudança que vem [...] Acredito que é possível realizar. Que traz muitos benefícios, [...] (G2-UnB).

Lembraram-se das frustrações, pois somente após três tentativas é que se conseguiu realmente avançar no desenvolvimento de um sistema de avaliação com foco em competências. Afirmaram que o processo inerente à tecnologia da informação na UnB tem caráter político, e acaba decorrendo em uma necessidade de negociação para que se consiga desenvolver ou adquirir *softwares* voltados à área de gestão de pessoas. Concluíram afirmando que 50% das dificuldades estão relacionadas com desenvolvimento de *software*, e outra parte dessas dificuldades está relacionada à falta de diretrizes por parte do órgão central do SIPEC. Acarretando em atitudes isoladas de órgãos, formando diversos caminhos que não se encontram, fugindo completamente dos objetivos da PNDP.

Nossa maior dificuldade é a tecnológica, relacionada com TI. Se você tem facilidade para desenvolver ou comprar um sistema, você já tem meio caminho andado. Se não, cada um faz de um jeito utilizando diferentes métodos (G1-UnB).

A falta de diretrizes e orientações por parte do órgão central do SIPEC foi novamente levantada pelos gestores entrevistados, dizendo que são implementadas novas rotinas, modelos ou tendências, mas não são divulgadas orientações necessárias para condução desses novos métodos de trabalho. O que fica são realmente ações isoladas, na condução de desafios assumidos, sem o apoio necessário, que se resume em: apoio tecnológico, humano, financeiro e instrucional. Afirmaram que se houvesse um estudo continuado e uma orientação geral e

unificada, o desafio de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências já teria sido superado.

Feito a descrição da experiência da UnB com a implementação da gestão de pessoas por competências, detalha-se a partir do subitem 4.1.2 o processo de implementação deste modelo de gestão na UFABC.

4.1.2 A Universidade Federal do ABC □UFABC

A Universidade Federal do ABC tem história recente no cenário do nosso País. Mas destaca-se por sua rápida evolução durante os últimos 10 anos e também pelo seu método pedagógico, que não se assimila aos métodos das demais IFES do Brasil. Localizada na região do ABC paulista, atende toda a região do grande ABC no Estado de São Paulo. Fazendo parte de seu quadro discente, alunos das cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra. Não limitando é claro, o alcance de seu atendimento a essa região. Na página da Instituição na *internet*, encontra-se a seguinte informação sobre sua administração:

A Universidade Federal do ABC integra a rede de universidades públicas do Governo Federal. Ela é um órgão de administração indireta do Ministério da Educação, subordinada e vinculada a uma estrutura que busca o desenvolvimento do ensino superior no País. A maior parte dos recursos que mantém a UFABC provém de dotações previstas no Orçamento Geral da União.

A gestão da Universidade obedece preceitos democráticos definidos, aprovados e fiscalizados por conselhos deliberativos, que são formados pelos dirigentes nomeados e por representantes eleitos pela comunidade acadêmica (alunos, professores e técnicos-administrativos).

A UFABC é um sistema integrado cujo projeto contempla a existência de vários campi. O primeiro deles está em fase de construção em Santo André e a próxima expansão ocorrerá com outro campus em São Bernardo do Campo (UFABC, 2015c).

Fazendo um recorte temporal e de maneira sintética, a UFABC nasce assim: em 06 de julho de 2005, é aprovado o projeto de lei que cria a Universidade Federal do ABC □ UFABC. Conquista de um luta da comunidade do ABC paulista, que já durava mais de vinte anos (MEC, 2005). E em 27 de julho de 2005, é sancionada a Lei nº 11.145, que cria a Instituição. As aulas são iniciadas em 11 de setembro de 2006, com 50 professores, 500 alunos, em 02 prédios alugados na cidade de Santo André, e um projeto pedagógico inovador (MATHEUS, 2015). A Instituição visa principalmente [...] combinar o progresso da educação e da ciência a formas democráticas de inclusão social, por meio de um modelo inovador de ensino e pesquisa□ e sua missão é □promover o avanço do conhecimento por

meio de ações de ensino, pesquisa e extensão, tendo como fundamentos básicos a interdisciplinaridade, a excelência e a inclusão social (UFABC, 2015a, p. 23).

A sede e foro da UFABC estão localizados na cidade de Santo André, Estado de São Paulo, sendo que o limite territorial de atuação multicampi da Universidade compreende a região do ABC paulista, conforme preceitua a Lei Federal de criação nº 11.145/2005. Tal região abrange, além da cidade de Santo André, os municípios de: São Bernardo do Campo, onde a UFABC possui Campus, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e o Rio Grande da Serra, onde vivem cerca de 2,6 milhões de pessoas (UFABC, 2015a, p. 24).

A UFABC é estruturada academicamente, não em departamentos, mas sim, em centros. Essa diferença visa principalmente dar mais liberdade de acesso à comunidade universitária, sem criar no discente, docente ou técnico-administrativo, ar de pertencimento a uma determinada área. A estrutura dos *campi* da UFABC pode ser visualizada na Figura 17:

Figura 17: Estrutura dos Campi - UFABC



Fonte: elaboração do autor, a partir de (UFABC, 2015a).

Tanto no Campus Santo André, localizado na cidade de Santo André (SP), quanto no Campus São Bernardo do Campo, na cidade de São Bernardo do Campo (SP), são executadas atividades acadêmicas e administrativas, e os dois *Campi* ainda presenciam, em boa parte de seus espaços, diversos canteiros de obras. A UFABC começou do zero e, por consequência, com infinitas possibilidades de construir um novo modelo de ensino superior (UFABC, 2015b). O termo “do zero” faz referência tanto ao modelo pedagógico proposto pela UFABC, não experimentado até então pelas universidades federais brasileiras, como também de não trazer características de junções de faculdades já existentes, para formação da Instituição.

Sobre os aspectos relacionados à gestão de pessoas na UFABC, observa-se que esta administração está sob o manto da Superintendência de Gestão de Pessoas (SUGEPE). Sendo sua finalidade “viabilizar a gestão de pessoas no âmbito da UFABC” e tendo como principal atribuição, “[...] proporcionar o apoio à criação, implementação das Políticas de Gestão de Pessoal na UFABC, em consonância com suas Diretrizes Institucionais” (UFABC, 2015a, p. 24). No Quadro 19, é possível visualizar o quantitativo de pessoal, do quadro efetivo da UFABC, no ano de 2015.

Quadro 19: Demonstrativo do quantitativo de pessoal efetivo da UFABC
 QUANTITATIVO DE SERVIDORES/APOSENTADOS DA UFABC
 2015

SERVIDORES	CARREIRA	QUANTIDADE
Docentes	Lei 11.784/2008	590
Técnico-Administrativos	Lei 11.091/2005	746
APOSENTADOS	CARREIRA	QUANTIDADE
Docentes	Lei 11.784/2008	-
Técnico-Administrativos	Lei 11.091/2005	-
TOTAL		1.336

Fonte: elaboração do autor, a partir de (UFABC, 2015c).

As pessoas identificadas pelos números no Quadro 19 são gerenciadas pela Sugepe, que tem em sua estrutura, as seguintes divisões: divisão de capacitação e qualificação de pessoal, que tem como responsabilidade principal, o desenvolvimento dos servidores da UFABC; divisão de pagamentos e benefícios, que é responsável pela folha de pagamento da Instituição; divisão de estruturação e organização funcional, que é responsável principalmente pelo gerenciamento de progressões, avaliações de desempenho e gestão por competências; divisão de acompanhamento funcional, responsável entre outras atividades, por processos de vacâncias e afastamentos; divisão de atenção à saúde e qualidade de vida do servidor, responsável por promover ações voltadas à saúde e à qualidade de vida do servidor (UFABC, 2015a).

A equipe da SUGPEPE, até 2015, era composta por trinta e três servidores. Não há presença de contratos temporários, e conta ainda com dois estagiários para compor a força de trabalho. Em entrevista, um gestor da UFABC alegou não ser suficiente o número de servidores para atendimento à demanda da Instituição, no que tange às atividades de gestão de pessoas. E acredita que uma equipe maior poderia de fato, contribuir para o melhoramento dos processos na Instituição. Acredita também, que se houvesse mais empenho da Instituição em desenvolver ou adquirir *softwares* voltados para a gestão de pessoas, essa equipe poderia ser suficiente, ou até menor, já que o grande dificultador nas rotinas de pessoal hoje, são os processos manuais.

[...] acho que tem áreas que precisam de um pouco mais de reforço, como no caso a minha. [...] na parte de sistemas informatizados, [...] a gente é bem deficitário. Precisa melhorar muito aqui na Universidade (G-UFABC).

O gestor entrevistado elogiou a estrutura física da UFABC, e disse que por ser uma Instituição com pouco mais de dez anos de existência, todas as instalações são novas e em perfeito funcionamento. □Em termos de estrutura física, mobiliário, computadores, acesso à internet [...] é bem estruturado□ (G-UFABC, 2016). O que pode ser percebido também, através de observação, pois o prédio que abriga a administração da UFABC fica na Região

Metropolitana de Santo André, no Estado de São Paulo, bem próximo ao centro da cidade. É um prédio grande e novo, com arquitetura moderna e atraente. O acesso ao prédio é controlado e totalmente monitorado por empresa de segurança. Há bastante espaço para circulação, com ambientes arejados, iluminados e confortáveis. Na Figura 18 visualiza-se a fachada do prédio administrativo da UFABC, onde a equipe de gestão de pessoas desenvolvem suas atividades.

Figura 18: Sede administrativa da UFABC em Santo André-SP



Fonte: trabalho de campo (janeiro, 2016).

O gestor entrevistado da UFABC acredita que a área de gestão de pessoas do Órgão tem caráter estratégico e poderia auxiliar mais a Instituição em suas decisões, se houvesse de fato, um compromisso da alta administração com essa área, que é tão importante para a Universidade. Destaca que os profissionais envolvidos com a gestão de pessoas da Instituição estão todos comprometidos com os objetivos institucionais, mas por questões políticas, não conseguem desenvolver todas as suas potencialidades.

[...] no grupo que compõe hoje a gestão de pessoas, tem pessoas muito comprometidas, profissionais, que realmente querem se desenvolver e atingir os objetivos e as metas da Instituição. O que falta às vezes, eu acho, é um certo apoio de instâncias superiores. Então, às vezes tem questões políticas envolvidas, que, às vezes de uma forma ou outra, impedem, que a área de RH, consiga trabalhar na sua total potencialidade (G-UFABC).

Quanto às capacitações, o gestor entrevistado acredita que há uma estruturação, haja vista que as demandas são atendidas e que a realização dos eventos se baseia essencialmente

nas necessidades das áreas da Instituição, não sendo realizadas, portanto, ações de capacitação que não tenham vinculação direta aos processos de trabalho. Conforme definido no plano anual de capacitação da Instituição. □ Os conteúdos programáticos dos cursos são customizados com o objetivo de deixá-los mais adequados à realidade da UFABC e necessidades de capacitação dos servidores □ (UFABC, 2015d, p. 5). Em termos de disponibilidade orçamentária para investimento em capacitação e qualificação, de acordo com a Lei Orçamentária Anual □ LOA, a UFABC teve disponível no exercício de 2015, para aplicação em desenvolvimento de seus servidores, o valor de R\$ 700.000,00 (setecentos mil reais), que não foi executado na sua totalidade.

A UFABC, em seus pouco mais de dez anos de existência, vem buscando implementar em suas rotinas acadêmicas e administrativas, as melhores práticas de gestão de pessoas. E em meio ao surgimento de demandas específicas, a Instituição tem agido sempre no sentido de sanar quaisquer inconsistências gerenciais, com a aplicação do que há de melhor referência, tanto na literatura quanto na prática organizacional. Assim, a partir do desejo de evolução das práticas gerenciais, no que tange à gestão de pessoas no Órgão, o modelo de gestão de pessoas por competências passa a ser alvo de estudo e aplicação na Instituição, conforme previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional □ PDI (2013-2022) da Instituição.

A gestão por competências vem sendo implantada através de metodologia objetiva, transparente, referenciada, e que proporciona a máxima participação da comunidade no processo. O objetivo é estabelecer um modelo de gestão de recursos humanos a partir do conceito de competências, visando melhorar os processos de seleção, retenção e desenvolvimento do quadro de servidores (UFABC, 2013, p. 82).

Visando sanar um problema interno na Instituição, de distribuição de cargos de direção, chefia e assessoramento, onde havia uma distorção entre os valores remuneratórios das funções gratificadas e o nível de competências dos ocupantes, em 2012, a equipe de gestão de pessoas começa então, a ver no modelo de gestão de pessoas por competências, a solução para esse problema, que vinha sendo para a Instituição, um incômodo. A partir da entrevista realizada com um gestor da Instituição, foi possível perceber que o principal objetivo que levou a UFABC a adotar o modelo de gestão de pessoas por competências, não foi aquele estabelecido no Decreto nº 5.707/2006, a capacitação, mas sim, uma questão remuneratória que afligia a equipe de gestão de pessoas, como também a alta administração daquela Instituição.

A princípio [...], era aquela questão de equalizar a distribuição de funções gratificadas. Só pra exemplificar. Às vezes tinha um chefe de divisão X, um chefe de divisão Y, que tinha o mesmo nível de complexidade daquela função, e um recebia um nível de função com valor mais alto, e o outro com nível mais baixo. Então tudo começou com isso daí, com essa questão (G-UFABC).

Ao ser questionado sobre a necessidade de cumprimento da legislação, o gestor entrevistado da UFABC concordou com a necessidade de regularização, mas alertou para o fato de que, mesmo havendo uma legislação a cumprir, poucas IFES a fizeram. Ou seja, não se trata de cumprir a lei, mas sim de querer inovar e adotar o modelo, como sendo a saída para os diversos problemas enfrentados com a gestão de pessoas no serviço público, principalmente nas IFES.

Tanto é que, você vê assim, que muitas das universidades, elas ainda nem deram os primeiros passos, a respeito da gestão por competências, a maioria. Claro que a gente tem que levar em consideração o Decreto 5.707, que é ele quem dá diretrizes para o desenvolvimento de pessoas na administração federal. Mas, também teve essa necessidade interna [...] (G-UFABC).

O gestor entrevistado da UFABC acrescentou que a necessidade de solucionar as questões internas, que afetavam o bom andamento da gestão de pessoas da Instituição, pesaram mais do que a necessidade de atender as exigências do Decreto 5.707/2006, para a tomada de decisão, no momento de adotar o modelo de gestão de pessoas por competências. E disse ainda que, a partir da adoção do modelo, a Instituição agora, se sente madura para expandi-lo para todas as áreas e subsistemas de gestão de pessoas da Instituição.

Pesou um pouquinho mais, nesse sentido. Mas agora [...], o que é bacana, é que a gente já conhece a ferramenta, já conhece esse modelo, e tendo aí um desenvolvimento, a gente já consegue aplicar na totalidade (G-UFABC).

Visando construir seu modelo de gestão de pessoas baseado em competências, a UFABC, como já mencionado, optou pela adoção do modelo, para sanar uma questão remuneratória, podendo-se dizer que o subsistema de gestão de pessoas, inicialmente contemplado, foi exatamente o da remuneração. Portanto, a primeira ação, para colocar em prática o modelo, foi a contratação de uma empresa de consultoria especializada em mapear competências. Entre diversas empresas analisadas, a Leme Consultoria foi a que mais se aproximou às necessidades da Instituição. Além de ter um *know how* desejado, também tinha um sistema informatizado para todo o processo de mapeamento. A empresa aplicou o seu próprio método, para mapear as competências da UFABC, através de descritivo funcional e inventário comportamental. No Quadro 20, descrevem-se as macrofases de implementação da gestão de pessoas por competências na UFABC, definidas pela equipe de consultoria.

Quadro 20: Macro fases de implementação da gestão por competências na UFABC

Apresentação do pré-projeto ao Presidente do GT / CD e FG
Apresentar Pré-projeto ao Reitor
Agendamento de reuniões com dirigentes e líderes de equipe para apresentação do projeto
Reunião com os dirigentes para apresentação do projeto e solicitação de indicação de representantes
Indicar formalmente representantes das áreas
Formalização do Grupo de Trabalho (representantes nas respectivas áreas)
Reunir com GT apresentação / início capacitação e trabalhos
Capacitar GT com empresa especializada
Reuniões de sensibilização/capacitação dos dirigentes e líderes de equipe
Mapeamento das atribuições das funções (Descritivo Funcional)
Mapeamento de competências técnicas necessárias a cada função
Mapeamento de competências comportamentais da instituição e de cada função
Validação dos descritivos funcionais junto aos gestores
Avaliação de competências técnicas e comportamentais dos servidores

Fonte: SUGPEPE/UFABC (2016).

Cada uma das fases apresentadas no Quadro 20 foi cuidadosamente realizada, e segundo o gestor entrevistado da UFABC, foi necessário cerca de um ano para que todo esse processo fosse concluído. Após um ciclo de reuniões com a alta administração, deu-se início, conforme orientado por Junior e Sinachi (2014), a um processo de sensibilização, no qual os objetivos e propostas do projeto foram apresentados, principalmente aos diretores e líderes de equipe de toda a instituição. E assim, após esse processo de conscientização, iniciaram-se os trabalhos. Portanto, cuidou-se para constituição formal de uma equipe de trabalho.

A equipe, que Fernandes (2013) explica ser responsável pela coordenação do projeto, foi constituída na UFABC, basicamente por quatro pessoas. Onde duas ficaram dedicadas exclusivamente ao projeto e as outras com atividades paralelas. Essa equipe, composta por quatro pessoas, conseguiu conduzir o processo da seguinte maneira: a partir de reuniões com dirigentes e líderes de equipe, atribuía-se a esses dirigentes a responsabilidade de indicação de servidores que pudessem compor um grupo de trabalho. Esse grupo de trabalho era composto por pessoas-chave; ou seja, aquelas que tinham o domínio e conhecimento geral de cada atividade de uma determinada área. Poderia ser o próprio dirigente ou não. Esse grupo de trabalho foi formalmente constituído, para início dos trabalhos. A partir dessa constituição, a cada quinze dias em média, a equipe de implementação do projeto fazia uma convocação para reuniões de capacitação com esse grupo de trabalho, e cada representante desse grupo de trabalho atuava como multiplicador em suas respectivas áreas. Assim, enquanto eles disseminavam o conhecimento, a equipe de implementação dava andamento nas demais fases do projeto.

A gente fazia reuniões periódicas, semanais ou quinzenais, conforme cada fase do projeto ia avançando. E esses representantes, eles atuavam como multiplicadores,

nas suas respectivas áreas. Então eles participavam dessas reuniões, ou seja, de sensibilização, de capacitação, de treinamento, enfim, de todo o projeto. E eles eram responsáveis por levar essas informações para as áreas e disseminar essas informações pra que a gente conseguisse dar andamento nas fases do projeto (G-UFABC).

O gestor entrevistado, relatando sobre as dificuldades de execução de um projeto, afirmou que a equipe designada para condução da implementação teve de ser reconstruída e esclarece o quanto é difícil manter uma equipe de trabalho na administração pública, em virtude do alto índice de rotatividade, prejudicando sempre a cadência dos projetos e suas fases. Lamenta o fato de se investir tanto em capacitação para um determinado servidor, e este não permanecer vinculado ao projeto.

Na verdade, a reconstrução foi necessária porque duas pessoas passaram em outro concurso, [...]. Realmente eram pessoas que estavam capacitadas, [...]. Mas infelizmente passaram em outros concursos (G-UFABC).

O grande diferencial para concretização do projeto, segundo o gestor entrevistado da UFABC, foi verdadeiramente o suporte recebido da empresa de consultoria, porque o processo de mapeamento das competências envolve muita informação, e com uma equipe tão pequena, não poderia ter sido realizado. Outros fatores importantes foram a capacitação recebida e o acompanhamento em todas as fases do projeto, por parte da empresa especializada em gestão por competências. Sem essa capacitação e o acompanhamento de um especialista, a condução do projeto se tornaria sacrificante e talvez até fracassada.

[...] dependendo do número de dados que você trabalha, é humanamente impossível você rodar esse processo na mão. Então é muito bacana nesse sentido. Essa empresa nos ajudou bastante. Também depois, tiveram diversas reuniões de capacitação, e de sensibilização (G-UFABC).

Foi fundamental, segundo o gestor entrevistado da UFABC, começar os trabalhos com um projeto piloto. Na instituição, o projeto foi realizado não especificamente em um determinado setor ou departamento, mas sim, fazendo uma variação de processos que pudesse representar toda a Instituição. Ou seja, no projeto piloto, foram definidas para mapeamento, funções que estivessem em processos da área-fim, sendo ela acadêmica, como também da área-meio, sendo ela administrativa. Dessa forma, a equipe de implementação teve condições, a partir desse mapeamento amostral, de visualizar o processo como um todo.

Sim, na verdade a gente fez um projeto piloto [...], selecionamos algumas funções, pra que a gente fizesse esse mapeamento dos descritivos funcionais, é como eu falei, inicialmente a consultoria nos acompanhou, era até eles que faziam o processo de mapeamento e validação junto aos líderes de equipe. Então houve sim. A gente, [...] mapeou cerca de uns trinta descritivos funcionais inicialmente pra fazer esse projeto piloto [...]. A gente procurou fazer bem variado. Então pegava das áreas meio e das áreas fim. Áreas-fim, sendo as áreas acadêmicas. Pra que tivesse realmente um mix ai, e a gente pudesse trabalhar com essa diversidade de funções. [...] então valeu

demais, pra que a gente depois tomasse fôlego pra depois fazer pra Universidade inteira (G-UFABC).

Para as fases de divulgação e desmistificação do modelo de gestão de pessoas por competências, colocadas como essenciais por Junior e Sinachi (2014), foram utilizadas pela UFABC, ferramentas como o *e-mail* e a intranet, mas conforme o gestor entrevistado, as reuniões ocorridas durante toda essa fase inicial, tanto aquelas realizadas pela equipe de consultoria, quanto àquelas conduzidas pela Instituição, sem dúvida, proporcionaram uma maior disseminação dos objetivos do projeto para toda a Instituição. Pois, através delas, eram transmitidos os benefícios do modelo, os objetivos, informações gerais, como também toda a metodologia que seria aplicada.

[...] então a gente encaminhava por e-mail, blog da UFABC, que é a intranet, mas assim, de caráter geral. Essas específicas, aquelas que realmente atingem o objetivo [...] eram feitos através de reuniões de capacitação. Então a consultoria, ela passava todas as informações, a metodologia, os objetivos, os benefícios de se implementar esse modelo. Então eu te diria assim, que a questão importante, foi mesmo essas reuniões com os membros do GT, e essas reuniões de caráter presencial com os dirigentes e líderes de equipe no geral (G-UFABC).

Ainda sobre o trabalho de sensibilização e transparência, defendido também por Fernandes (2013), na condução do processo, destaca-se que a equipe de implementação da UFABC, agiu juntamente com a equipe de consultoria, para conscientizar principalmente os gestores, sobre o conceito do modelo de gestão de pessoas por competências, visando deixar claro para os dirigentes que a proposta do modelo não era interferir na autonomia de gestão, mas sim contribuir e facilitar todo o processo. A grande resistência das pessoas na Instituição, durante o processo, se baseou principalmente no medo do novo e do que isso traria de consequências para suas atuais condições. Reação esta, muito comum nos processos de mudança, de acordo com Minicucci (2009).

[...] o que implica um pouco na aplicação desse modelo de gestão, é que ele realmente atua na meritocracia, então isso [daí] esbarra em questões políticas. Essa é a questão principal. Mas isso depois foi modificando com o tempo. Agora a gente vê que a resistência diminuiu bastante. Mas entende-se assim que, vai mexer na autonomia delas de gestão, e na verdade não é. É um instrumento disponível pra que ela utilize sua autonomia de gestão funcional, de organograma, ou das respectivas funções mesmo na sua essência, mas sem mexer na autonomia. É pra auxiliar, melhorar o que já tem. Então, eu acho que é mais nesse aspecto aí que tem a resistência (G-UFABC).

Junior e Sinachi (2014) destacam a importância de se constituir uma comissão para acompanhamento das ações, como também torná-las duradouras. Questionados sobre essa constituição, o gestor entrevistado da UFABC afirmou que não houve uma constituição formal de comissão, mas a equipe de implementação ficou responsável pela fiscalização dos trabalhos realizados pela equipe de consultoria. Então, todo o trabalho era acompanhado e

fiscalizado pelos membros da UFABC, responsáveis pelo processo de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências.

O acompanhamento do trabalho da consultoria junto às áreas da Universidade foi todo acompanhado pela nossa Divisão [Divisão de Estruturação e Organização Funcional - DEOF]. Então todas as pessoas acompanhavam, tanto em reuniões como nos processos de mapeamento, os processos de validação, todas as fases eram acompanhadas pela Divisão como um todo (G-UFABC).

Durante todo o período de contrato com a empresa de consultoria, cerca de um ano, houve para todo o processo de mapeamento de competências, o apoio de um *software* desenvolvido pela Leme Consultoria. Então, todas as fases do projeto foram conduzidas com o apoio dessa ferramenta. Concluídos os trabalhos, como também o período de contrato com a empresa, não houve continuidade contratual para utilização desse *software*. Daí, após todo o processo, ficaram os resultados em diversos relatórios, que são utilizados como base para aplicação nos subsistemas de gestão de pessoas, e é claro, a experiência adquirida.

O gestor entrevistado, afirmou que há uma dependência extrema de um sistema informatizado, para condução de um modelo de gestão de pessoas por competências. Pois o modelo não é estático, havendo necessidade constante de atualizações, ocasionadas principalmente pelas mudanças de gestões, organogramas, descrição de nomenclatura, atribuições de funções, etc. E diz que ainda não houve força suficiente na Instituição, para que seja desenvolvido pela própria equipe de Tecnologia da Informação, um sistema que atenda às necessidades desse modelo de gestão. Esclarece que a área de gestão de pessoas da UFABC tem dificuldades em ver suas demandas, relacionadas com desenvolvimento de *softwares*, serem atendidas, e diz que um dos motivos, é que o foco e prioridade para desenvolvimento de sistemas na Instituição é a área acadêmica, e não a área administrativa.

[...] a gente tem [...] uma dificuldade, porque as demandas do NTI hoje, que é o Núcleo de Tecnologia da Informação aqui. Elas estão voltadas para a área-fim. Que é a Pró-Reitoria de Graduação. Lá demanda muito da equipe de desenvolvimento, que seria responsável pelo desenvolvimento de *softwares*. Então a gente tem uma dificuldade bastante grande assim, de desenvolver internamente essa questão do *software* direcionado para as necessidades de gestão de pessoas (G-UFABC).

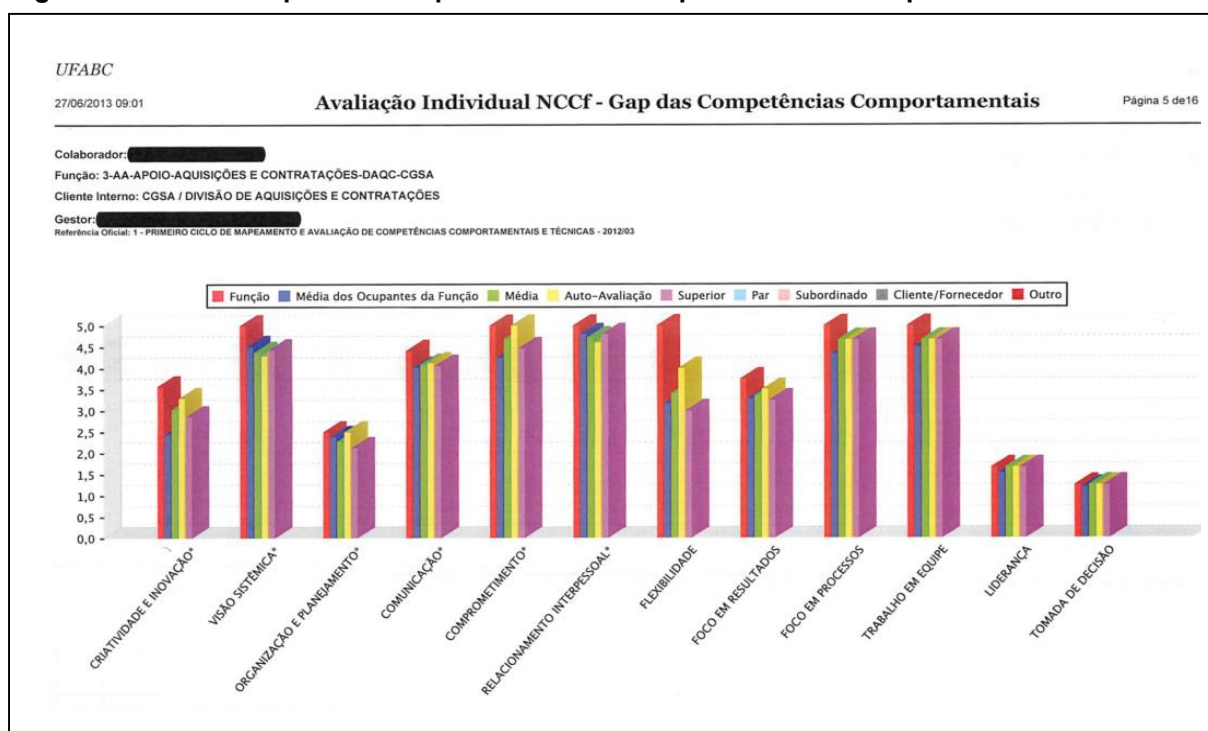
Ao fazer uma leitura do Plano Diretor de Tecnologia da Informação □ PDTI da UFABC, notou-se uma ausência de ações concretas em relação ao plano de gestão de pessoas. Não há informações exatas sobre desenvolvimento de *softwares*, ou quaisquer outros movimentos que venham a favorecer as demandas da área de gestão de pessoas. Destaca-se do PDTI, manifestação do Núcleo de Tecnologia da Informação da UFABC sobre dificuldades para atendimento às demandas daquela Instituição.

[...] o NTI da UFABC não possui estruturação adequada para o perfeito atendimento das demandas institucionais. Os problemas vão além do número de funcionários □ passam por processos e competências não mapeados, ausência de interface com o negócio da instituição, e problemas de governança (UFABC, 2014, p. 39).

Acrescenta-se que, a partir das informações do PDTI (2014-2015), da UFABC, é possível confirmar a atuação prioritária nas ações voltadas à área-fim, que tem uma demanda significativa em relação à área-meio. É uma Instituição em construção. Então todas as áreas, acadêmicas ou não, estão ajustando seus sistemas e processos. Assim, como a relação pessoas versus demanda é inversamente proporcional, para a equipe responsável pela tecnologia da informação do Órgão, não é diferente.

Conforme orientado por Rabaglio (2014), o mapeamento das competências realizado pela UFABC, seguiu um método específico, no caso, o da Leme Consultoria, o qual foi definido pela equipe de gestão de pessoas, como sendo o ideal para o contexto daquela Universidade. A equipe pôde contar então, com um *software* específico para o mapeamento de competências, que possibilitou a realização do mapeamento de competências em toda a Instituição, sendo possível ao final do processo, obter e visualizar todas as informações necessárias para tomada de decisão. Como, por exemplo, *gap* de competências individuais e organizacionais. Além disso, o *software* ainda traz relatórios com análise do *gap* individual ou de determinada área ou departamento, conforme se visualiza na Figura 19.

Figura 19: Relatório apresentado por *software* de mapeamento de competências



Fonte: Sugepe/UFABC (2012/2013), a partir de *software* da Leme Consultoria.

A Figura 19 traz como exemplo, o resultado obtido a partir do mapeamento de uma determinada função, trazendo o *gap* de cada competência necessária a essa função. Vê-se, por exemplo, que a competência “relacionamento interpessoal” tem um *gap* próximo ao limite, que é 5,0. Então, chama-se a atenção para que haja investimentos nessa área.

Conforme orienta Rabaglio (2014), o processo de mapeamento das competências na UFABC consistiu inicialmente em fazer um descritivo funcional, para obtenção das competências técnicas, que é a descrição detalhada de um determinado processo de trabalho. Essa descrição foi realizada em conjunto, por membros de uma mesma equipe, com o auxílio de um membro do GT. Evitou-se realizá-lo de maneira individual. Logo, reunia-se um servidor ocupante da função, com a chefia imediata, para em conjunto descreverem determinado processo de trabalho. O gestor entrevistado assegurou que não houve antes da realização do descritivo funcional, mapeamento de processos, o que facilitaria bastante.

[...] a orientação que a consultoria deu, foi que fosse feito o processo de construção em conjunto [...]. Porque tem a visão do ocupante da função e do superior imediato. Ele é que tem aí, os objetivos, as metas a serem atingidas naquela determinada atividade administrativa, que aí se desdobra naquela determinada função. [...] a UFABC iniciou um projeto de mapeamento de processos que ajudaria bastante, mas isso não foi à frente (G-UFABC).

Para mapeamento das competências comportamentais, aquelas inerentes ao indivíduo, a equipe realizou o inventário comportamental, também baseado no método de Leme (2014). O gestor entrevistado da UFABC descreve como se deu o processo.

Então, a gente pediu para que cada servidor na área dele escolhesse uma amostra, pelo menos uma de cada função e fizesse essa atividade. Então, o que se consistiria essa atividade? Uma folha simples, onde você entrega para o servidor, onde tem três colunas, uma coluna onde está escrito gosto, outra não gosto, e o ideal seria. O que deveria ser realizado nessa atividade? Você pede para o servidor demonstrar os comportamentos que ele gosta, ou seja, os que são aprovados, o que eles não gostam e qual seria o comportamento ideal, baseado na rede de relacionamento que ele tem. [...] essa atividade não precisa ser identificada, pra que essa pessoa se sinta a vontade [...]. Então, deve ser feito essa reflexão com todas as redes de relacionamento que ela tem aí diariamente. [...] não havia limites de informações de comportamentos a serem registrados, e usar frases curtas e bem esclarecedoras, pra que depois, quando a gente fosse consolidar esses dados, a gente conseguisse obter informações bacanas pra esse inventário comportamental. Então [...] recebia essa folhinha com essas três colunas, o gosto ele colocaria os comportamentos adequados, admirados ou aprovados. O não gosto, inadequados repudiados ou reprovados e o ideal seria, implementados ou já desenvolvidos (G-UFABC).

Este modelo de inventário comportamental está detalhado no item 2.4 deste estudo. E, a partir da Figura 20 pode-se visualizar de maneira ilustrativa esse processo de coleta de indicadores.

Figura 20: Orientação para coleta de indicadores para o inventário comportamental



Fonte: Sugepe/UFABC (2012/2013, Leme Consultoria).

Ainda que seja um propósito da equipe de gestão de pessoas da UFABC, a institucionalização do modelo de gestão de pessoas por competências no Órgão, ainda não se concretizou. Segundo o gestor entrevistado, há um apoio parcial da alta administração em relação ao projeto, não atingindo uma carga necessária para levar a institucionalização do modelo de gestão de pessoas por competências a todos os subsistemas de gestão de pessoas.

[...] teve um apoio sim, mas não na totalidade [...]. Eu acho que o apoio poderia ter sido maior. Nessa gestão, [...] a gente não viu apoio concreto, em termos de aplicação na totalidade como eu te falei. Se tivesse um apoio de caráter mais formal, é isso que eu quero dizer, não é que não houve apoio, mas isso deveria ser formalizado, pra que a gente conseguisse institucionalizar o modelo como um todo (G-UFABC).

As mudanças de gestão também tem interferido muito na continuidade da implementação, havendo necessidade contínua de descrever e sensibilizar novos representantes da Instituição dos métodos e objetivos de trabalho, para a continuidade do projeto. Mudanças estas, que são identificadas como risco, no relatório de gestão da Instituição, pela equipe de gestão de pessoas.

O principal risco identificado neste ciclo de gestão foi à mudança de governo da Universidade e do seu respectivo corpo de dirigentes □ Este risco é caracterizado pela fragilização da continuidade dos serviços em regime na Instituição, que é ocasionada pela necessidade de adaptação de novos planos de governo às estruturas organizacionais, de pessoal [...] (UFABC, 2015a, p. 182).

O gestor entrevistado afirmou ainda, que a Instituição não tem tido impasses junto a entidades sindicais para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências. Isso se dá, principalmente por ser uma Instituição muito recente no cenário nacional, então o mesmo acontece para a entidade representativa dos servidores daquele órgão, que só veio a se constituir após a conclusão dessa etapa de mapeamento, no ano de 2013.

Nesse processo, não teve interferência, [de sindicatos] porque na verdade a gente iniciou o processo antes da institucionalização do sindicato aqui na UFABC. [...] então não houve participação ativa, nesse processo (G-UFABC).

Fernandes (2013) orienta que a tomada decisão para definir qual subsistema de gestão de pessoas terá prioridade para integração ao modelo de gestão de pessoas por competências, fica a cargo da organização, de acordo com suas necessidades. A UFABC inicialmente integrou ao modelo, o processo de designação de funções gratificadas (remuneração). E que conseguiu atender os objetivos naquele momento, hoje está efetivamente integrado o programa de capacitação, pois todos os *gaps* foram identificados. Então, o plano anual de capacitação tem como base o mapeamento de competências, realizado pela equipe de gestão de pessoas. Conforme se observa no objetivo do plano anual de capacitação da Instituição.

Promover formas, ações e estratégias de aprendizagem que visem atender ao corpo de servidores da UFABC, propiciando aquisição e aprimoramento de competências que agreguem valor de qualidade à instituição e valor social ao indivíduo, atendendo padrões de qualidade requeridos pela natureza da função e pela missão institucional (UFABC, 2015d).

De acordo com o relatório de gestão da UFABC do ano de 2014, foram previstas 400 vagas para capacitação, mas houve uma execução superior ao previsto, capacitando 518 servidores. No relatório, expõe-se que □os cursos foram definidos com base nas competências técnicas e comportamentais essenciais para a UFABC□(UFABC, 2015a, p. 211).

Além da capacitação, outro subsistema de gestão de pessoas, em que gestão por competências tem sido utilizada na UFABC, é a alocação do servidor recém-ingressado. É a partir do descritivo funcional e o perfil do candidato aprovado, que ele tem sua alocação definida no órgão, conforme é percebido, tanto no PDI da Instituição, quanto no relato do gestor entrevistado.

Essa proposta de melhoria dá-se a partir da possibilidade de alocar o servidor com a competência certa, no lugar certo para executar o trabalho certo, em todos os níveis hierárquicos (UFABC, 2013, p. 83).

Nesse primeiro ciclo avaliativo, que a gente fez. Então auxiliou na equalização dos níveis de função gratificada, que é parte remuneratória, vamos dizer assim. Da parte de capacitação, porque uma vez que você tem lá os *gaps*, ele é uma diretriz para o pessoal que cuida dessa área [...]. Uma questão que a gente também utiliza, é no ingresso de servidor. Quando tem a seleção dos servidores, a gente faz o processo de ambientação, tem uma divisão específica que faz esse projeto. Então, ele primeiramente contata as áreas, e verifica. Qual é o perfil, qual é a função que esse servidor vai ser alocado. Então eles utilizam o descritivo funcional, e fazem essa identificação do perfil do servidor que □tá□entrando versus essa cadeira vazia que precisa ser ocupada naquela respectiva área. Então nessas vertentes, que foi utilizado (G-UFABC).

De acordo com a experiência já vivenciada, para o gestor entrevistado da UFABC, o modelo de gestão de pessoas por competências se mostra como uma excelente ferramenta de gestão, que auxilia de fato, as organizações a conduzirem e melhorarem suas políticas de

gestão de pessoas. Mas acredita que as IFES, ainda não estão em equilíbrio com os propósitos do modelo, já que ele se mostra como uma ferramenta estratégica e que nem sempre as Instituições estão preparadas para os desafios propostos pelo modelo.

[...] é um instrumento perfeito, fantástico de gestão. É um instrumento que, [...] vai auxiliar muito a resolver vários problemas ai que as instituições enfrentam. Só que ele é um modelo estratégico. E às vezes, a instituição ainda não está naquele nível pra absorver esse tipo de modelo de gestão. Porque ele consegue te auxiliar em várias vertentes, então desde lá no recrutamento de um pessoal que passou no concurso e está chegando à universidade. Em termos de plano de capacitação, em termos de alocação de funções gratificadas, dependendo do nível de complexidade daquela determinada função. A própria estruturação das áreas, a estrutura funcional das áreas, eu acho que também auxilia.

O gestor entrevistado da UFABC então fez um balanço sobre a utilização do modelo de gestão de pessoas por competências na UFABC, e disse que os resultados são visualizados principalmente em uma melhor distribuição de cargos de confiança, na capacitação, como também em melhores processos de alocação de servidores recém-ingressados na Instituição. E disse também que o modelo já deveria estar em pleno funcionamento em todas as IFES, mas segundo ele, falta padronização de métodos e melhores processos de orientação por parte do órgão central do SIPEC. Pois o que se vê são poucas instituições com atitude que resolvem enfrentar o desafio de implementação. Restando ao final, aplicações diversificadas e cada qual com seus métodos, dificultando em muito, o diálogo entre essas Instituições.

Deveria ter uma maior padronização. [...] as IFES não conseguem fazer essa implementação concreta. Seja desse modelo, ou de qualquer outro. [...] Eu acho que seria importante essa integração e a padronização, pra que fosse um norte. Olha pessoal, é assim que vocês tem que fazer. O como vocês tem que fazer. Qual é o suporte, e quem pode dar o suporte, caso vocês tenham dificuldade nessa implementação. Porque se não, realmente fica assim, cada IFES trabalhando de uma forma isolada, com a metodologia que considerou ser a mais adequada (G-UFABC).

O gestor entrevistado da UFABC evidenciou os méritos do modelo de gestão de pessoas por competências e disse que não é um modelo para ficar no papel. Os resultados são visíveis na prática. Mas esclarece que, para que se consiga implementar o modelo, há uma necessidade de apoio da alta gestão, ainda mais na transição da implementação para a institucionalização, pois justamente por falta desse apoio, ainda não se conseguiu institucionalizar o modelo na Instituição. Disse ainda, que todo o investimento realizado para colocar em prática o modelo, foi válido. Pois, após a permanência de uma equipe especializada no Órgão, que durante aproximadamente um ano, instruiu, conscientizou e sensibilizou as pessoas para a importância de se adotar o modelo, fez com que ficassem pessoas que sabem o real significado, e da importância do modelo de gestão de pessoas por competências para a Instituição.

Por fim, de acordo com a UFABC (2013), a visão de uma gestão por competências é algo inovador na gestão pública, principalmente por trazer novos elementos e novas práticas para o processo gerencial, mas principalmente porque o modelo requer quebra de paradigmas dos atuais modelos de gestão de pessoas, aplicados nas IFES.

Uma vez apresentadas experiências da UnB e UFABC, nos processos de condução da implementação da gestão de pessoas por competências, descreve-se no subitem 4.1.3, características intrínsecas do cenário histórico organizacional da UFG, como também informações sobre o processo de gestão de pessoas na Instituição, e a visão de gestores sobre o modelo de gestão de pessoas por competências.

4.1.3 A Universidade Federal de Goiás □ UFG

Silva (2012) lembra que, paralelamente à construção de Brasília, também surgiam os alicerces das primeiras universidades do centro-oeste, termo este, utilizado por Juscelino Kubitschek. A então Pontifícia Universidade Católica □ PUC, em 1959, a Universidade Federal de Goiás □ UFG, em 1961, e a Universidade de Brasília □ UnB, em 1962. Era um período de transição entre regime democrático e regime militar, no qual inúmeras barreiras foram enfrentadas para criação destas universidades. O enfrentamento dessas barreiras para a conquista de ver o sonho de criar uma universidade pública no Estado de Goiás foi liderada pelo Professor Colemar Natal e Silva (1907-1996).

Com o Projeto nº 2.357/1960, de criação da UFG, já devidamente aprovado, restava agora, conseguir que a Lei fosse assinada pelo então presidente Juscelino Kubitschek e o então Ministro da Educação, Clóvis Salgado, pois estavam em término de mandato, e o próximo presidente, Jânio Quadros, já tinha deixado claro que, em Goiás, não haveria uma segunda universidade e que não daria permissão para seu funcionamento, pois a lei que criava a Universidade Católica já havia sido sancionada. Em 14 de dezembro de 1960, o Presidente Juscelino Kubitschek, no alto da escadaria que dá acesso ao Palácio das Esmeraldas, na Praça Cívica, assinou, diante da multidão, a Lei nº 3.843-C, que criava a Universidade Federal de Goiás (TURCHI *apud* REIS, 2010).

A luta pela criação da UFG não era em campo aberto, mas entre bastidores, contra inimigos fantasmas, divididos em dois campos: de um lado, os que afirmavam que, embora necessária legalmente, podia-se muito bem passar sem ela, do outro, os que a queriam tão perfeita que a tornavam impossível (TURCHI, 2000, p. 18).

Colemar Natal e Silva, indicado ao primeiro reitorado da UFG, conseguiu a assinatura do decreto de sua nomeação pelo presidente Juscelino Kubitschek, no último momento do mandato presidencial, que pronto para embarcar para o Rio de Janeiro, a fez, no próprio aeroporto, apoiando o documento em cima da asa de um avião. E para coleta da assinatura do então Ministro da Educação, Clóvis Salgado, Colemar se dirigiu à residência do Ministro no dia 30 de janeiro de 1961, por volta das 23 horas adentrou ao lar do Ministro, conduzido pela empregada da família, e o aguardou na sala de estar. O Ministro, que já havia se recolhido para dormir, depois de repreender o Professor pelo seu "átrevimento" assinou o documento e sugeriu que estivesse no dia seguinte em Brasília. Finalmente estava garantida a instalação da UFG em Goiânia (QUEIROZ, 2000).

Para Goiás, a luta por uma universidade, que envolveu governos, parlamentares, professores, Igreja, estudantes e o povo em geral, não poderia ter sido mais gloriosa, pois, ao invés de uma, duas universidades surgiram quase ao mesmo tempo: a Católica em 1959 e a Federal em 1960 (CASSEMIRO *apud* QUEIROZ, 2000, p. 13).

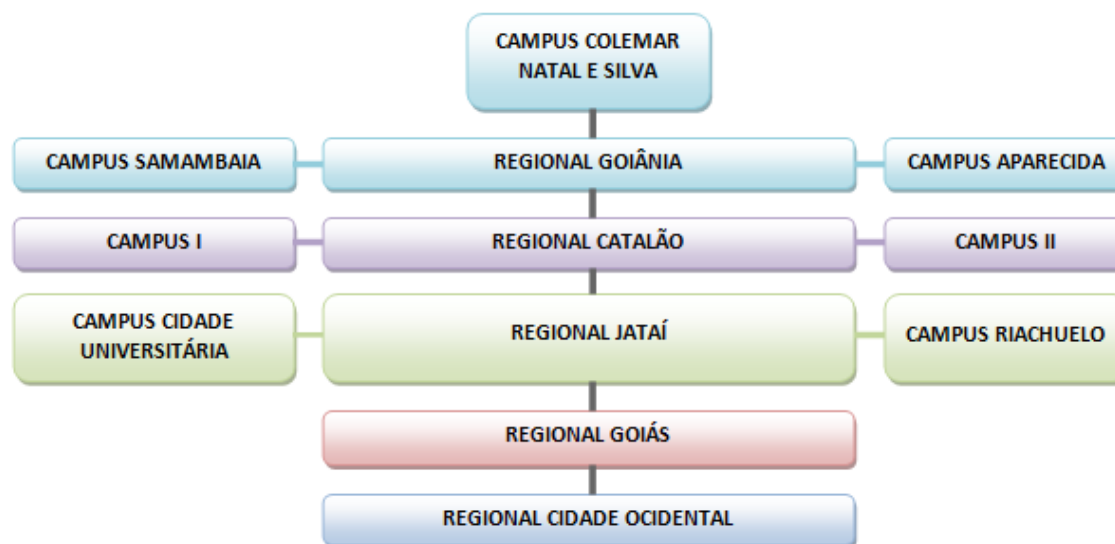
Inicialmente, a UFG surgiu com a reunião das Faculdades de Direito, da Faculdade de Farmácia e Odontologia, da Faculdade de Medicina, da Escola de Engenharia e do Conservatório Goiano de Música. A sede da Reitoria foi instalada no próprio prédio da Faculdade de Direito, no Setor Universitário em Goiânia, bairro este, onde posteriormente foi construído o Campus Colemar Natal e Silva. Com a política do regime militar, expressa na reforma universitária através da Lei nº 5.548/1968, houve na década de 1980 uma expansão das universidades. Na UFG, essa expansão pode ser vista através da interiorização de seus projetos. Logo, houve a criação do Campus Avançado de Jataí (hoje Regional Jataí e futura Universidade Federal de Jataí), sendo o seu primeiro curso, o de licenciatura em Ciências, aprovado em 1982, depois, a criação do Campus Avançado de Porto Nacional, como campo de estágio do curso de Medicina e, do Campus Avançado de Catalão (hoje Regional Catalão e futura Universidade Federal de Catalão) (RODRIGUES, 2011).

A Universidade Federal de Goiás (UFG) criada pela Lei nº 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, possui uma história firmada em seu compromisso com a qualidade do ensino, com o avanço da pesquisa e com a efetividade de seus projetos e atividades de extensão. Atuando de forma indissociável nestes três domínios, a UFG desempenha o seu fundamental papel social, dando sua contribuição à discussão e busca de soluções para os problemas sociais e para a superação dos desafios do desenvolvimento regional e nacional (UFG, 2011, p. 17).

De acordo com seu estatuto (2013), a UFG é uma instituição pública federal de educação superior, laica, com sede em Goiânia, capital do Estado de Goiás, composta de múltiplos campi, com estrutura administrativa multirregional. Goza de autonomia didático-

científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedece ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Sua estrutura atual pode ser vista na Figura 21.

Figura 21: Estrutura multicampus das Regionais UFG



Fonte: elaboração do autor a partir do Plano de Gestão da UFG (2014).

A estrutura demonstrada na Figura 21 abrange parte do Estado de Goiás, conseguindo alcançar o Estado de Minas Gerais, devido à proximidade da Regional Catalão daquele Estado (78 km), e o entorno de Brasília, com a mais recente Regional, localizada da Cidade Ocidental, a 30 minutos da região administrativa do Gama, no Distrito Federal. A UFG tem como missão gerar, sistematizar e socializar o conhecimento e o saber, formando profissionais e indivíduos capazes de promover a transformação e o desenvolvimento da sociedade. Sua finalidade é produzir, sistematizar e transmitir conhecimentos, ampliar e aprofundar a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, com objetivo de contribuir para a existência de uma sociedade mais justa, em que os cidadãos se empenhem na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais (UFG, 2011).

No que tange a gestão de pessoas, está previsto do Plano de Desenvolvimento Institucional □PDI da UFG (2011-2015), o seguinte:

A gestão de pessoas também ocupa posição estratégica na instituição, pela natureza de seu processo educativo, pela sua função social e no que se refere ao cumprimento de metas e objetivos do sistema federal de ensino. Uma concepção ampla de administração e trabalho pressupõe a inter-relação de questões como regime e condições de trabalho, e plano de cargos e salários. É fundamental melhorar as condições de trabalho e investir na qualificação dos corpos docente e técnico-administrativo, por meio da oferta de programas de capacitação e qualificação. Para

tanto, torna-se necessária obter a cooperação técnica entre a UFG e outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e Ministérios (UFG, 2011, p. 38).

Dentre as ações definidas no PDI, sobre gestão de pessoas, destacam-se metas com previsão de alcance de objetivos individuais e institucionais, a partir de competências, o que mostra a intenção da Instituição pela adoção desse modelo de gestão.

- Efetivem um programa sistematizado e constante de reflexão sobre a prática gerencial, de forma a favorecer o desenvolvimento dessa competência na instituição.
- Realizem concursos públicos que favoreçam a seleção por competência e a captação de pessoas adequadas aos padrões definidos pela UFG.
- Realizem criteriosamente a movimentação de servidores técnico-administrativos, por meio de remoção interna, redistribuição e lotações provisórias, de forma a favorecer o aproveitamento das formações e competências (UFG, 2011, p. 39).

Em relação ao seu quadro de pessoal, excluindo-se as situações sem vínculo efetivo com a Instituição, como por exemplo, contratos temporários, médicos residentes, residentes multiprofissionais, estagiários, terceirizados, bolsistas e monitores, pode-se visualizar o quantitativo de pessoal ativo e aposentado no Quadro 21.

Quadro 21: Demonstrativo do quantitativo de pessoal efetivo da UFG

QUANTITATIVO DE SERVIDORES/APOSENTADOS DA UFG NOVEMBRO/2015

SERVIDORES	CARREIRA	QUANTIDADE
Docentes	Lei 11.784/2008	2.611
Técnico-Administrativos	Lei 11.091/2005	2.330
APOSENTADOS	CARREIRA	QUANTIDADE
Docentes	Lei 11.784/2008	940
Técnico-Administrativos	Lei 11.091/2005	1.444
TOTAL		7.325

Fonte: elaboração do autor (2015), a partir de relatórios do SIAPE (DP/UFG).

As pessoas representadas pelos números do Quadro 21, excluindo-se os aposentados, são administradas na UFG, principalmente pela PRODIRH, que é um organismo integrante da administração central da UFG, tendo como atribuições supervisionar e coordenar as atividades relacionadas ao desenvolvimento institucional e aos recursos humanos, no âmbito da Universidade, promovendo as condições necessárias à consecução dos objetivos da UFG nesta área. Depois, pelo DDRH, que tem por objetivos colocar em prática o projeto de ser uma equipe proativa, que agregue valor às ações de recrutamento, seleção, treinamento,

desenvolvimento, avaliação e desempenho, e acompanhamento psicossocial daqueles que trabalham na Universidade. E também pelo DP, que está vinculado hierarquicamente à PRODIRH, e tem como objetivo orientar, administrar e gerenciar tudo que se refere aos servidores docentes e técnico-administrativos da UFG (UFG, 2015, p. 45).

A equipe que lida com a gestão de pessoas hoje, na UFG, está desconectada fisicamente. Sendo que o DDRH, responsável pelos subsistemas de gestão de pessoas: capacitação, desenvolvimento, recrutamento e seleção, redimensionamento, etc., está localizado na Região Metropolitana da cidade de Goiânia, no campus Colemar Natal e Silva. A fachada do prédio administrativo do DDRH pode ser visualizada na Figura 22. A outra parte, qual seja, a PRODIRH, que é responsável pelo gerenciamento geral de pessoas, e o DP, que é responsável pela parte administrativa de gestão de pessoas, está localizada na região periférica de Goiânia, no campus Samambaia. Na Figura 23, pode-se visualizar a fachada do prédio administrativo, onde estas equipes de gestão de pessoas desenvolvem suas atividades.

Figura 22: Sede administrativa do DDRH/UFG



Fonte: trabalho de campo (janeiro, 2016).

Figura 23: Sede administrativa da UFG (Reitoria)



Fonte: trabalho de campo (janeiro, 2016).

Com o objetivo de melhor visualizar o cenário de gestão de pessoas da UFG, entrevistou-se dois gestores vinculados a esta área na Instituição. A partir dessas entrevistas, foi possível obter maiores informações, que complementaram àquelas disponíveis em documentos institucionais. A gestão de pessoas na UFG, quando considerado o aspecto real de gestão, na visão dos entrevistados, reduz-se a uma equipe de cerca de 10 pessoas, dentre os 60 componentes em média, que integram toda a estrutura responsável pela administração de pessoas na Instituição.

Há um desencontro de informações entre documentos institucionais e a visão dos entrevistados, quanto ao caráter estratégico da gestão de pessoas na UFG. Enquanto se encontra nos documentos da Instituição a afirmação de que a gestão de pessoas na UFG tem caráter estratégico, nas entrevistas isso não ficou evidenciado.

A gestão de pessoas também ocupa posição estratégica na instituição [...] (UFG, 2011, p. 38).

Eu acho que, a UFG ainda é muito focada em política e pouco focada em competências. Pouco focada em estratégia (G1-UFG).

Está muito longe de ser estratégica (G2-UFG).

Os entrevistados acreditam que a construção de um cenário estratégico para a gestão de pessoas na Instituição é prejudicada por uma gestão voltada aos interesses políticos. Neste cenário, faltam investimentos voltados para a área de gestão de pessoas. Afirmaram, por exemplo, que o grupo de trabalho dedicado à gestão de pessoas não é suficiente, falta

também, apoio financeiro e apoio relacionado à tecnologia da informação. E relataram que a área de gestão de pessoas na UFG não é vista como prioridade. Desse modo, todo e qualquer processo que visa o melhoramento na gestão, tende a ser conduzido por um processo moroso e descontínuo.

Mas em questão estratégica, [...] pensar essa gestão de pessoas em longo prazo. Eu acho, muito, mais muito pouco [investimento]. Aliás, não consigo ver recursos destinados. Não consigo perceber assim, que tenha recursos destinados a isso (G1-UFG).

Assim, as ações desenvolvidas com o objetivo de levar a gestão de pessoas a um nível estratégico, partem da iniciativa de alguns membros dessa equipe, não tendo formalidade na constituição dessas ações. Ou seja, são atos, de pró-atividade inversa. Que partem do indivíduo e não da organização, pois não são reconhecidos formalmente. Os entrevistados alegaram ainda que, as iniciativas para condução de projetos de longa duração, comumente são interrompidas, por falta de investimento ou por desvalorização dos processos de pensamento estratégico.

Sobre essa equipe que pensa mais estrategicamente, nos recursos humanos, é uma equipe que foi formada mais assim, por iniciativa dos próprios servidores. Por uma questão assim, de pró-atividade mesmo. De querer desenvolver os nossos projetos (G2-UFG).

[...] a questão da valorização do ser humano dentro da organização, eu acho que ela é muito aquém, [...] a desvalorização de qualquer coisa estratégica que você pensa e a desvalorização de qualquer coisa que se meça (G1-UFG).

Sendo assim, projetos relacionados a uma gestão estratégica de pessoas, acabam sendo vencidos por esses entraves.

Quanto ao objetivo central da PNPd, apresenta-se alguns detalhes sobre o programa de capacitação da UFG. No orçamento da União, uma parte é destinada exclusivamente para as ações de formação dos servidores em cada instituição. Quanto aos recursos destinados pela União, para que a UFG desenvolva as ações de capacitação e qualificação de seus servidores, foi previsto na Lei Orçamentária Anual □LOA, para o ano de 2015, o valor correspondente a R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), para essa finalidade, quais sejam: bolsas de incentivo à graduação e pós-graduação, contratação de professores, despesas com diárias e passagens, material didático, investimentos em eventos externos, etc. Os gestores entrevistados acreditam que a metade desse valor foi destinada ao custeio de bolsas de incentivo à qualificação e o restante, à capacitação. Os entrevistados percebem que a execução desses recursos não acontece em sua totalidade, o que é prejudicial para a Instituição.

Metade era □pro□pró-qualificar [...] e o resto, essa outra parte, o DDRH, gere a coordenação de capacitação [...] (G1-UFG).

[...] a gente via que todo ano a gente devolvia um pouco desse dinheiro (G1-UFG).

A gestão de pessoas na UFG, mesmo não tendo caráter estratégico, segundo a visão dos entrevistados, não deixa de pensar em estratégias para melhor gerenciar suas pessoas. Colocar em prática os projetos pensados é o que se torna mais complexo, em virtude do cenário da Instituição. Para tentar exercer o modelo de gestão de pessoas por competências, a UFG, em meados de 2010, iniciou algumas atividades através da sua equipe de gestão de pessoas, pensando em estratégias para desenvolver o mapeamento de competências. Com todas as dificuldades apresentadas, como falta de pessoal, falta de tecnologia, falta de espaço adequado, falta de investimentos financeiros, essa equipe acabou sendo desfeita. E hoje (janeiro/2016), conta com duas pessoas, que ainda tentam concluir um projeto piloto, que está sendo realizado junto ao DP da instituição.

Os gestores entrevistados afirmaram que não é o Decreto nº 5.707/2006 que impulsiona a Instituição para adoção do modelo de gestão de pessoas por competências, mas sim, o desejo de aperfeiçoar as rotinas relacionadas à gestão de pessoas, o desejo de que as pessoas sejam mais valorizadas no ambiente institucional, o desejo de justiça com cada servidor e o desejo de oferta de qualidade de vida. E tudo isso pode ser conquistado a partir de uma mudança cultural da organização, combinada com um modelo que se mostra tão eficaz no atual contexto da gestão pública.

[...] a gente consegue ver, que é uma solução excelente para a gestão de pessoas (G2-UFG).

[...] eu acredito muito na gestão de pessoas por competências. Eu acho que é algo que a gente tem muito a ganhar, se bem aplicado. Como todas as políticas públicas (G1-UFG).

Eu vejo na gestão por competências um ar maior, [...] um frescor maior, de você pensar melhor a gestão de pessoas com mais justiça. [...] que traga o bem-estar para as pessoas. Porque isso modifica muito a minha motivação, meu engajamento (G2-UFG).

Quando questionados sobre a possibilidade da UFG contratar uma equipe de consultoria para o mapeamento das competências no Órgão, os gestores entrevistados responderam que, talvez não seja do interesse da UFG, contratar uma empresa de consultoria especializada, para colocar em prática o modelo de gestão de pessoas por competências. Afirmaram isso, com base no histórico de contratações da Instituição e da possível resistência dos servidores em participar do processo. E asseguraram que, no quadro de pessoal da própria UFG, há pessoas especializadas no assunto e capazes de conduzir e colocar em prática um projeto de implementação.

O difícil do setor público é a continuidade, porque as pessoas acabam tendo uma resistência maior, e aí boicotam e não querem participar. Mas eu acho que se as pessoas tivessem uma consciência melhor disso, eu acho que seria bom. Mas eu acho que, o que impede que faça com que essa consultoria aconteça aqui dentro da UFG, é pelo histórico da UFG, ela não tem um histórico de contratação de consultoria. Pela resistência dos próprios servidores, haveria uma resistência muito grande, já há com os próprios servidores [equipe de gestão de pessoas] imagina com uma consultoria externa [...]. Eu acho que a possibilidade de que tenha uma consultoria, é mínima (G1-UFG).

O que de fato fez com que o modelo não tenha sido colocado em prática até o presente momento, segundo relato dos entrevistados, foi que, além da falta de investimentos, houve também, falta de apoio da alta gestão, para condução de tudo aquilo que tem em sua metodologia, uma medição ou impasse junto a sindicatos. Se o modelo de gestão vai medir o desempenho da instituição ou do servidor, então há restrições para colocar em prática. Se ele vai causar contratempos junto às entidades sindicais, então há restrições. E o modelo de gestão de pessoas por competências traz, em sua metodologia, propostas objetivas para a condução dos subsistemas de gestão de pessoas, impactando diretamente na zona de conforto do servidor e da instituição. Assim, há certo temor dessa medição, ou até mesmo da perda de autonomia, a partir dessa medição.

A desvalorização de qualquer coisa que se meça. [...] a dificuldade com sindicato. [...] eu sei que vão questionar bastante.

Ao serem consultados sobre o modelo de gestão de pessoas por competências, que atenderia às necessidades da UFG, os entrevistados foram categóricos ao dizer que, o método de Hugo Pena Brandão (2005-2012) é o que mais se adequa à realidade da UFG, pois ele não é só um método para mapeamento de competências e sim um modelo de gestão.

Eu acho que o modelo hoje, que mais atende a gente é o do Brandão. Porque ele se encaixa mais no que o Decreto pede [...]. Ele não é só um modelo que define as competências. Porque tem modelo que só serve para definir as competências, os nomes das competências em si. Ele é um modelo de gestão que mostra o passo a passo. Então hoje, o modelo do Brandão é o que mais se adequa (G2-UFG).

Afirmaram também que, o modelo de gestão de pessoas por competências, para o cenário da UFG, traria resultados mais significativos para dois subsistemas, quais sejam: a avaliação de desempenho e o recrutamento e seleção, a partir da realização de concursos com foco em competências.

A partir do item 4.2, é apresentada a análise de resultados, com análises individuais da UnB, UFABC e UFG, logo após, no item 4.3, a descrição de uma análise cruzada entre as análises individuais de cada Instituição.

4.2 Análise dos resultados

Conforme definido por Yin (2001) os estudos multicaseos devem seguir a lógica da replicação, ou seja, cada caso deve ser analisado individualmente. Feito essa análise individual, cruza-se os casos gerando ao final um relatório de análise cruzada de todos os casos. Assim, a partir item 4.2.1, é realizada análise individual do estudo de caso UnB e UFABC, e após, apresenta-se uma análise cruzada dos dois casos, buscando por meio de análise comparativa, apresentar as principais fases do projeto de implementação, destacando-se as barreiras enfrentadas e os resultados alcançados. E, em meio à essa análise, extrair o caminho ideal a ser percorrido pela UFG, para colocar em prática o processo de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, considerando seus aspectos impulsionadores e restritivos.

4.2.1 Análise dos dados da UnB

A partir dos dados coletados na UnB, foi possível identificar que o modelo de gestão de pessoas por competências foi adotado em parte para condução do gerenciamento das pessoas naquela Instituição. De acordo com as informações obtidas através das entrevistas, da análise documental, como também de observação direta, verificou-se que a equipe de gestão de pessoas do Órgão, a partir de seus próprios esforços, conseguiu colocar em prática um projeto de implementação, tendo conseguido até o momento da realização desta pesquisa, a efetiva aplicação do modelo em um dos subsistemas de gestão de pessoas, no caso, a capacitação. E desempenha-se para que este modelo de gestão seja expandido para todos os demais subsistemas de gestão de pessoas na Universidade.

Nota-se que, o objetivo inicial para utilização do modelo de gestão de pessoas por competências na UnB, foi a estruturação do seu sistema de avaliação de desempenho, objetivo este que foi alcançado, e somente não foi colocado em prática ainda, por não terem concluído o desenvolvimento do *software* de avaliação, que está sendo construído pela própria equipe de tecnologia da Instituição. Mas, os resultados de todo o processo de mapeamento de competências, já está sendo utilizado no processo de capacitação. Então, todos os eventos de capacitação e qualificação ofertados pela Instituição a seus servidores, são baseados no leque de competências, mapeadas pela equipe de gestão de pessoas. Assim, a integração do modelo

de gestão de pessoas por competências, aos subsistemas de gestão de pessoas na UnB, pode ser representada pela Figura 24.

Figura 24: Integração dos subsistemas de gestão de pessoas da UnB, ao modelo de gestão de pessoas por competências



Fonte: Fernandes (2013, p. 67), com adaptações.

Observa-se, a partir da Figura 24, que os demais subsistemas de gestão de pessoas ainda não estão integrados ao modelo de gestão de pessoas por competências. Isso se deve por diversos fatores, como, por exemplo, a falta de uma ferramenta informatizada, falta de pessoas e a própria integração dos processos de trabalho. As mudanças, principalmente no serviço público, acontecem dentro de um processo moroso, assim, considerando que a UnB, em um período de 01 ano, conseguiu executar a primeira fase do processo, que é o mapeamento de competências, já no ano seguinte (2011) finalizou o sistema de avaliação de desempenho baseado em competências, e colocou em prática um programa de capacitação também com foco em competências, considera-se que a Instituição conseguiu avançar além de suas metas iniciais.

Ficou evidenciado, através das informações coletadas, que o principal motivo para a tomada de decisão para colocar em prática a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UnB, não foi o Decreto nº 5.707/2006, mas sim, o desejo de implementar novas práticas de gestão de pessoas no Órgão. Pois a partir da literatura e da experiência de outros órgãos, acreditaram no modelo como solução para os diversos problemas gerenciais que a Instituição enfrentava. Mas, como a única diretriz na PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, é a capacitação baseada em competências, a UnB, a partir do mapeamento de competências realizado, e a utilização dos resultados desse mapeamento em seu programa de capacitação, passa a cumprir então, as exigências deste ato normativo.

Não houve, por parte da Instituição, investimentos significativos para colocar em prática o projeto de implementação. Houve de fato, apenas investimentos em capacitação da equipe composta para condução do projeto. Não foram realizados investimentos com consultoria especializada, pois fazia parte do corpo docente da Instituição, uma especialista que auxiliou e orientou a equipe durante todas as fases do processo. Não foram realizados investimentos em compra ou desenvolvimento de *softwares*, para realização do mapeamento de competências, que é a fase inicial do processo de implementação. A equipe era pequena, pois contava com apenas 06 pessoas, o que demonstra que também não houve investimentos em pessoas.

Outro aspecto importante em relação aos investimentos, é que tanto a partir da observação direta, quanto através das entrevistas, foi possível constatar que, mesmo após a integração do programa de capacitação com o modelo de gestão de pessoas por competências, ainda há dificuldade da Instituição em promover suas ações de capacitação, tendo em vista que não foram realizados investimentos em espaços específicos para a promoção dos eventos. A UnB utiliza-se do mesmo ambiente acadêmico para capacitar e qualificar seus servidores. Assim, é possível afirmar que mesmo após a implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências, e este estar sendo aplicado de fato no programa de capacitação do órgão, não houve, para condução deste subsistema, investimentos estruturais na parte física, quais sejam: salas de aulas, anfiteatros, laboratórios de informática, salas de reuniões, etc.

Mesmo diante de todos os desafios, a Instituição conseguiu realizar um mapeamento amostral, ou seja, mapearam as competências de três áreas da Instituição, sendo: administrativa, acadêmica e hospitalar, que representaram toda a UnB. A partir deste mapeamento, foi possível obter um conjunto de competências que seriam comum a toda Instituição. Então, essas competências foram definidas como sendo representativas do *gap* de competências da UnB. Pois, até então, a Instituição não tinha definições claras sobre seus processos de avaliação, capacitação, lotação, etc. Logo, o modelo passa a ser o referencial imediato, para alguns subsistemas de gestão de pessoas, como a capacitação, por exemplo. A partir desse levantamento, o PAC passa a ser desenvolvido, com base nesse leque de competências mapeadas. Ou seja, todos os eventos promovidos são voltados, especificamente, para diminuição do *gap* representado pelo conjunto de competências mapeadas.

Fatores restritivos ao processo de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências se apresentaram durante o projeto da UnB. Além da ausência de incentivos na área tecnológica, humana e estrutural (predial), fatores como a resistência de servidores,

cobranças por melhorias das chefias imediatas, a rotatividade que desestruturou a equipe de implementação em diversos momentos, também se apresentaram como entraves para execução do projeto. Mas tais fatores não impediram, de fato, que o projeto de implementação fosse colocado em prática, mas após terem sido mapeadas as competências, e todas as informações coletadas estarem sendo utilizadas em apenas um subsistema de gestão de pessoas, que é a capacitação, acredita-se que os fatores impeditivos para expansão estão ancorados na falta de investimento em tecnologia, em pessoas e também na parte física dos ambientes administrativos.

A partir da insistência e empenho, a UnB, através de seu Decanato de Gestão de Pessoas, já consegue perceber alguns resultados, desde a adoção do modelo de gestão de pessoas por competências: um deles é exatamente o desempenho apresentado pelos servidores no ambiente de trabalho, com a participação em eventos de capacitação com foco em competências; o outro, é a melhor utilização dos recursos disponíveis para capacitação. Isto é, uma melhor distribuição de conteúdos, a começar do relatório de competências necessárias, mapeadas pela Instituição. Aprimorando assim, efetivamente, a gestão do orçamento destinado à capacitação e qualificação dos servidores daquela Instituição, conforme previsto na PNDP. A próxima etapa do projeto de implementação é a utilização do modelo na avaliação de desempenho, com previsão para início ainda neste exercício de 2016.

4.2.2 Análise dos dados da UFABC

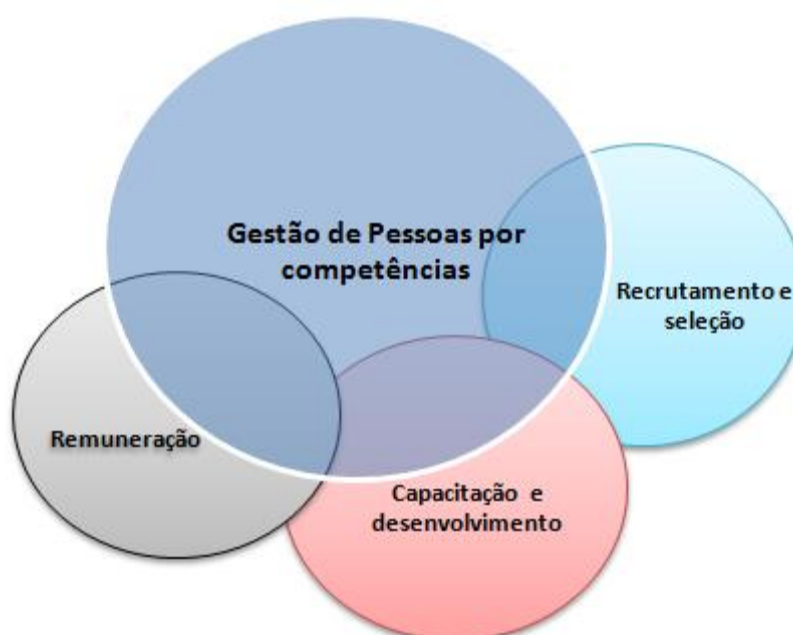
Tendo em vista os dados coletados na UFABC, foi possível identificar que o modelo de gestão de pessoas por competências foi devidamente adotado inicialmente, para condução do gerenciamento das pessoas naquela Instituição. De acordo com as informações obtidas através das entrevistas, da análise documental, como também de observação direta, verificou-se que a Instituição conseguiu implementar em suas rotinas administrativas, o modelo de gestão de pessoas por competências. A equipe de gestão de pessoas da UFABC, juntamente com uma empresa de consultoria, realizou o mapeamento de competências em toda a Instituição. E, com as competências mapeadas, foi possível identificar o *gap* de competências, podendo, a partir desses resultados, melhor conduzir suas ações da gestão de seu pessoal.

Nota-se, que o objetivo inicial para utilização do modelo de gestão de pessoas por competência, na UFABC, foi utilizá-lo como solução para um problema de má distribuição de

cargos de direção, chefia e assessoramento, que desde o início do funcionamento daquela Instituição vinha se mostrando como um incômodo para seus gestores. A questão central do problema era uma distorção entre valor remuneratório da função e nível de complexidades das atividades da função. De fato, os objetivos estão sendo alcançados, pois através dos resultados do mapeamento de competências houve uma redistribuição desses cargos na Instituição. Além da utilização da gestão de pessoas por competências nessa vertente, mais duas áreas de gestão de pessoas são beneficiadas com o modelo. São elas: a capacitação e a alocação de servidores, que certamente, podem se vincular ao subsistema de gestão de pessoas: recrutamento e seleção.

Assim, ainda não há na UFABC, integralidade da utilização do modelo de gestão de pessoas por competências em seus processos de gestão de pessoas. Mas, foi possível concluir que o projeto de implementação é contínuo e avança à medida que são vencidos os diversos entraves impostos pela Instituição, para cada etapa do processo. A integração dos subsistemas de gestão de pessoas da UFABC, ao modelo de gestão de pessoas por competências aos, pode ser representada pela Figura 25.

Figura 25: Integração dos subsistemas de gestão de pessoas da UFABC, ao modelo de gestão de pessoas por competências



Fonte: Fernandes (2013, p. 67), com adaptações.

Na Figura 25, visualiza-se o seguinte: três subsistemas de gestão de pessoas que estão de fato, se relacionando com o modelo de gestão de pessoas por competências. O subsistema identificado como remuneração não está relacionado no caso da UFABC, com a estrutura

remuneratória do servidor, mas sim ao fato de que, através deste modelo de gestão, é conduzida uma política de distribuição de funções gratificadas, que fazem parte da estrutura remuneratória dos servidores. Quanto aos subsistemas, identificados como capacitação e desenvolvimento, e recrutamento e seleção, pode-se dizer que toda a estrutura é baseada em competências.

Ficou evidenciado, através das informações coletadas, que o motivo principal para a tomada de decisão para colocar em prática a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UFABC, não foi o Decreto nº 5.707/2006, mas sim, a adoção de processos mais eficazes de gestão, em suas rotinas administrativas. Com a implementação da gestão de pessoas por competências, ainda que de maneira parcial, conseguiu-se atingir as propostas da PNDP, que em conjunto, estão voltadas para o desenvolvimento dos servidores, por meio de ações de capacitação que tenham sido estruturadas no modelo de competências. Dessa forma, alinhar os objetivos dos servidores com os objetivos das instituições. Com isso, melhorar a eficácia no trabalho, como também, a execução orçamentária destinada à capacitação e qualificação.

Para que o projeto de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, fosse colocado em prática na UFABC, foram realizados alguns investimentos. Um deles e talvez o principal, foi a contratação de uma empresa especializada para condução e acompanhamento dos trabalhos. A consultoria foi responsável pelo modelo implementado na Instituição, e capacitou, conduziu, monitorou e validou todas as etapas do processo, entregando depois de cerca de um ano, o mapeamento de competências, realizado em toda a Instituição. Pode-se dizer que também houve investimento em *software*, já que a empresa contratada dispôs de ferramenta informatizada. Mas no que se refere a pessoas, não houve investimento para aumentar a equipe responsável pela implementação.

A Instituição conseguiu realizar o mapeamento total, ou seja, mapearam todas as competências da Instituição. E a partir deste mapeamento, foi possível identificar o *gap*, tanto das competências organizacionais, como o das individuais. É através desse *gap* que a Instituição constrói seu plano de capacitação e conduz essas ações junto ao público-alvo. A Instituição não conseguiu investir no desenvolvimento de uma ferramenta voltada à avaliação de desempenho baseada em competências. Então este subsistema ainda não está sendo conduzido com base no modelo de gestão de pessoas por competências, por falta de investimentos no desenvolvimento dessa ferramenta. Os demais subsistemas de gestão de

pessoas da Instituição, como: dimensionamento e carreira, também não estão sendo conduzidos com base do modelo de gestão de pessoas por competências, pela Instituição.

A UFABC conseguiu visualizar alguns resultados a partir da adoção do modelo de gestão de pessoas por competências em suas rotinas. O primeiro deles, foi a equalização na distribuição de cargos de direção, chefia e assessoramento, que permitiu a Instituição, promover uma melhor alocação de funções, analisando o nível remuneratório do cargo com o nível de complexidade das atribuições. Isso somente foi possível, a partir da realização do mapeamento das competências, que foi baseado em processos de trabalho. Outro resultado que o modelo tem proporcionado é a melhor alocação de servidores recém-ingressados na Instituição, pois se busca nos relatórios de competências, o perfil ideal para determinado local de trabalho. Assim, erra-se menos nesse processo, conseqüentemente, diminuem-se processos de conflitos de interesse, remoções internas e vacâncias.

Por último, o programa de capacitação, que proporciona ações mais específicas, focadas nas necessidades da Instituição, de acordo com os resultados oferecidos pelo mapeamento de competências. Então, são descartados do programa, eventos cuja finalidade não tem relação com o ambiente de trabalho. Também não é autorizada a participação em ações externas que não estejam diretamente ligadas aos objetivos da Instituição. Dessa forma, filtra-se mais o conteúdo do programa, evitando o desperdício de tempo, dinheiro e de pessoas.

4.2.3 Análise dos dados da UFG

De acordo com as informações obtidas através das entrevistas, da análise documental, como também de observação direta, verificou-se que a equipe de gestão de pessoas da UFG, a partir de seus próprios esforços, tentou desenvolver um projeto piloto com mapeamento de competências em um departamento da Instituição, no caso, o DP, e não o concluiu. Foram constatadas como fatores restritivos para conclusão desse projeto, principalmente, a falta de investimentos em pessoas, em tecnologia e em estrutura física.

Evidenciou-se através das informações coletadas, que o motivo principal, para que a UFG tenha tentado colocar em prática um projeto de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, não foi o Decreto nº 5.707/2006, mas sim, a necessidade de melhoramento gerencial de pessoas naquela Instituição. De qualquer modo, a UFG, hoje ainda

não conseguiu atender às diretrizes instituídas pelo Decreto. Nota-se, que o objetivo inicial para utilização do modelo de gestão de pessoas por competência na UFG, foi à necessidade de regulamentação do dimensionamento de pessoas na Instituição. Para que isso ocorresse, seria então necessária a realização do mapeamento de competências. Conseguiram de fato, para esse processo: fazer reuniões com a alta gestão, definir o método, se reunir com os servidores do DP, para sensibilização e orientação e mapear as competências organizacionais e individuais. O projeto então parou nesse ponto.

Não houve por parte da Instituição, investimentos para que a equipe conduzisse o projeto de mapeamento de competências. Tais como, disponibilização de pessoas, desenvolvimento de sistemas e disponibilização de estrutura física. Alguns membros dessa equipe, por iniciativa própria, se capacitaram para condução dos trabalhos, mas consideraram não ter sido suficiente para enfrentar todos os entraves encontrados durante o processo. Também não foram realizados investimentos em consultoria especializada, conforme já afirmado.

Os gestores entrevistados da Instituição acreditam no modelo de gestão de pessoas por competências e ainda se empenham no processo de convencimento da alta gestão, para que em algum momento, isso venha de fato, fazer parte das rotinas administrativas da UFG.

Concluídas as análises individuais, apresenta-se no item 4.3 a análise cruzada entre as análises individuais apresentadas nos subitens 4.2.1, 4.2.2 e 4.2.3.

4.3 Análise cruzada dos resultados

Esta análise está apoiada nas experiências da UnB e UFABC. Duas instituições que decidiram enfrentar o desafio de experimentar o modelo de gestão de pessoas por competências, em seus ambientes organizacionais. Também faz parte desta análise, os resultados obtidos a partir dos dados coletados na unidade de análise primária, a UFG. Objetiva-se com o cruzamento dessas informações, obter um método de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, que seja adequado ao cenário da UFG, a partir dos casos estudados.

A gestão de pessoas por competências foi instituída no serviço público federal, a partir da publicação do Decreto nº 5.707/2006, que definiu a política nacional de desenvolvimento

de pessoal, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Hoje, dez anos depois, é possível visualizar pouca adesão ao modelo de gestão instituído pelo Decreto, no âmbito das IFES. Em pesquisa a todas as IFES, cadastradas junto ao MEC (64 IFES), percebeu-se, a partir de um total de respondentes (56 IFES), que pouco mais de 3%, afirmaram ter adotado o modelo em suas rotinas de gestão de pessoas. Entre os diversos motivos elencados entre IFES que não adotaram o modelo, estão: a rotatividade de pessoas; falta de orientações adequadas; falta de instrumentos; amplitude do ato normativo (Decreto nº 5.707/2006); falta de pessoas; sobrecarga de trabalho; restrições orçamentárias, etc. Em meio a tantos entraves, poucas IFES conseguiram enfrentar essas barreiras e iniciar o processo de implementação desse modelo.

A partir de *benchmarking* funcional, buscou-se obter informações detalhadas sobre o processo de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UnB e na UFABC. As duas Instituições conseguiram desenvolver e executar seus projetos de implementação de maneira parcial. Não conseguindo de fato institucionalizar este modelo de gestão em seus ambientes organizacionais. Ou seja, a gestão de pessoas por competências, ainda não é aplicada em todos os subsistemas de gestão de pessoas nestas Instituições.

Para colocar em prática este modelo de gestão, tanto a UnB, quanto a UFABC, tiveram que passar por um processo árduo para convencer a alta administração, sobre a necessidade de evolução do modelo de gestão de pessoas adotado nas Instituições. Para tanto, foi necessário desenvolver ao máximo, o nível de conhecimento daquilo que estava sendo proposto, para não deixar margens sobre os reais resultados para o ambiente organizacional, proporcionados pelo modelo de gestão de pessoas por competências. Assim, as equipes responsáveis pela condução dos projetos, muniram-se de conhecimento e se tornaram especialistas para conduzir as fases, de convencimento da alta gestão, do planejamento das ações, da execução do plano de ação e o monitoramento do processo de mudança.

Nas duas Instituições houve eventos semelhantes quanto ao fator resistência para a mudança. A primeira resistência foi apresentada pela alta administração que via no modelo um inibidor para condução política das ações de gestão. Ou seja, o modelo de gestão de pessoas por competências era visto como um processo que traria fim à gestão autônoma exercida dentro das Instituições. A outra resistência, de caráter geral, foi apresentada pelos servidores, que viam no modelo, um mecanismo de medição real de desempenho, e que isso pudesse trazer prejuízos financeiros para eles. Mas todas essas resistências foram amenizadas

e superadas com muita sensibilização, orientação e divulgação. Superados esses desafios, o modelo foi colocado em prática nas duas Instituições.

Também foi comum às duas Instituições, a condução de um projeto legalmente instituído pelo Ministério do Planejamento, sem as devidas orientações e acompanhamentos por parte daquele Órgão, que não assessorou os órgãos na condução dessas implementações. Assim, as equipes da UnB e da UFABC, desenvolveram seus projetos de maneira isolada, sem um norte para condução de suas ações. A ausência de um *software* de gestão de pessoas por competências, também ficou evidenciada a partir dos estudos realizados nas duas Instituições. Um dos motivos, que pode ter levado essas Instituições a não terem adquirido ou desenvolvido um *software*, é que a responsabilidade de desenvolvimento, ficou a cargo do Ministério do Planejamento, o que de fato, não aconteceu.

De maneira geral, percebeu-se diferenças no processo de implementação, quanto aos aspectos relacionados à idade dessas universidades. A UnB com mais de 55 anos de história, percebeu resistência intensa de todas as instâncias, necessitando incluir o projeto em pautas de discussão dos conselhos diretores e das assembleias sindicais. E não recebeu os investimentos necessários, resultando em uma condução de implementação árdua, para os integrantes da equipe de gestão de pessoas que estiveram à frente desse desafio. Já a UFABC, com pouco mais de 10 anos de experiência, apesar de também ter percebido resistência, não teve problemas com sindicatos ou com as equipes, e ainda recebeu apoio da alta gestão para contratação de uma equipe de consultoria. E a presença dessa equipe na UFABC, não causou estranheza aos servidores, sejam eles técnico-administrativos ou docentes ocupantes ou não de cargos de gestão, decorrendo em um processo fluído para a equipe de gestão de pessoas.

Com o objetivo de demonstrar as principais características do método de implementação, como também do modelo adotado pela UnB e UFABC. No quadro 22, pode ser visualizado um comparativo entre as características da adoção do modelo, baseado nas três variáveis deste estudo, quais sejam: o Decreto nº 5.707/2006, que regulamentou a gestão de pessoas por competências na Administração Pública; O fator investimento, como determinante ou não para o sucesso da implementação. E a própria gestão de pessoas por competências, considerando sua implementação e seus resultados.

Quadro 22: Relatório de *benchmarking* - Comparação dos modelos adotados pela UnB e UFABC

Matriz de comparação entre modelo de gestão de pessoas por competências (UnB e UFABC)		
Variável: Decreto nº 5.707/2006		
O modelo	UnB	UFABC
Atende a legislação	SIM	SIM
Motivo principal para implementação	NÃO	NÃO
Variável: Investimento		
Amparado por consultoria externa	NÃO	SIM
Amparado por consultoria interna	SIM	NÃO
Apoio de <i>software</i>	NÃO	SIM
Pessoas	NÃO	NÃO
Estrutura	NÃO	SIM
Variável: Gestão de pessoas por competências (implementação e resultados)		
Executou projeto piloto	SIM	SIM
O mapeamento de competências alcançou todas as áreas da Instituição	SIM	SIM
O Método adotado atendeu as necessidades da Instituição	SIM	SIM
Mapeamento de competências antecedido por mapeamento de processos	SIM	NÃO
Há integração do subsistema: capacitação	SIM	SIM
Há integração do subsistema: Remuneração	NÃO	SIM
Há integração do subsistema: Avaliação de desempenho	NÃO	NÃO
Há integração do subsistema: Carreira	NÃO	NÃO
Há integração do subsistema: Dimensionamento	NÃO	NÃO
Há integração do subsistema: Recrutamento e seleção	NÃO	SIM
Proporcionou melhor alocação de servidores	NÃO	SIM
Proporcionou melhores processos de trabalho	SIM	SIM
Proporcionou diminuição de conflitos de interesse	SIM	SIM
Proporcionou melhor distribuição de cargos de direção, chefia e assessoramento	SIM	SIM
Proporcionou melhor execução orçamentária	SIM	SIM
Proporcionou diminuição de processos de remoção interna	SIM	SIM
Proporcionou diminuição com gastos em capacitações externas	SIM	SIM

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Do Quadro 22, destaca-se que a ideia inicial de que a atitude de ter colocado em prática o modelo de gestão de pessoas por competências para cumprimento de exigência legal não se revelou a partir da pesquisa na UnB e UFABC. As duas Instituições, decidiram pela adoção do modelo, por acreditarem que grande parte dos problemas relacionados com a gestão de pessoas naquelas Instituições, poderia ser solucionada pelo modelo de gestão de pessoas por competências. Assim, a hipótese de que o Decreto nº 5.707/2006 foi o motivador para adoção do modelo, foi refutada. Na UFG, o Decreto nº 5.707/2006, também não é considerado como norteador para ações que visem à aplicação do modelo de gestão de pessoas por competências. De fato, este ato normativo, traz conceitos confusos sobre o que é gestão por competências e não traz as diretrizes necessárias para o seu cumprimento.

Sobre a hipótese do sucesso de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UFG, estar vinculado a investimentos, pode-se dizer, que ela se comprova em parte. Pois se for comparada a experiência da UnB, onde não houve investimentos em

peessoas, em *softwares*, em estrutura, e ainda assim, conseguiram desenvolver um mapeamento de competências com validade para toda à Instituição, colocando em prática um programa de capacitação baseado nos resultados desse mapeamento, chega-se a conclusão de que é possível desenvolver parte do projeto sem a necessidade de alguns investimentos. Já a implementação do modelo em todos os subsistemas de gestão de pessoas, requer no mínimo o investimento na aquisição ou desenvolvimento de um *software*. Portanto, acredita-se que os investimentos são fundamentais para o sucesso da implementação do modelo de gestão de pessoas por competências.

A título de comparação, demonstra-se a diferença entre utilizar e não utilizar um *software* na condução dos trabalhos de mapeamento de competências pela UnB e UFABC. A UnB, por não ter tido o apoio de uma ferramenta informatizada, fez um mapeamento de competências de maneira amostral, e a UFABC, por ter contratado uma empresa de consultoria, fez um mapeamento de competências total. Os resultados apresentados são diferentes. A primeira obteve como resultado desse mapeamento, um grupo de competências que considerou ser a representação do *gap* de competências da Instituição. Então todas as decisões são tomadas a partir desse grupo de competências. A segunda obteve como resultado a partir do mapeamento de competências, resultados detalhados de cada competência, para cada servidor e para cada área da Instituição, revelando o *gap*, através de escala de pontuação, para cada competência, relacionada ao servidor ou determinada área. Possibilitando tomadas de decisões mais precisas.

Também foi levantada a hipótese da UFG ter dificuldades para implementação do modelo de gestão por competências, por ausência de planejamento estratégico. De fato, a ausência de planejamento estratégico em pleno funcionamento na UFG, se confirmou. Sendo o planejamento uma diretriz para a condução de quaisquer outros processos de gestão, a implementação da gestão por competências, se torna mais desafiadora. Na UnB, houve vinculação do mapeamento de competências ao mapeamento de processos pré-existente, que deu fluidez à condução dos trabalhos. Na UFABC, houve vinculação do mapeamento ao planejamento estratégico, mas na Instituição não havia mapeamento dos processos de trabalho. Assim, percebe-se que é possível implementar o modelo, sem a existência de planejamento estratégico, desde que, haja vinculação do projeto aos objetivos institucionais.

Uma última hipótese levantada foi de que a gestão de pessoas na UFG, não teria caráter estratégico, mas ainda assim, a adoção da gestão de pessoas por competências, poderia trazer bons resultados. Ficou comprovado por meio das informações coletadas a partir das

entrevistas, como também de observação na UFG, que a condução da gestão de pessoas naquela Instituição, não assume características estratégicas, apesar de a Instituição contrariar essa afirmação, em seus documentos institucionais. Através dos estudos dos dados da UnB e da UFABC, ficou comprovado que o caráter estratégico está vinculado ao modelo de gestão de pessoas por competências. Não é possível conduzir esse modelo de gestão, sem traçar metas, diretrizes, e objetivos. A gestão de pessoas na UnB e na UFABC têm caráter estratégico, pois os subsistemas de gestão de pessoas são conduzidos de maneira interligada, buscando através deles, o alcance dos objetivos institucionais. E nas duas Instituições, a área de gestão de pessoas, está diretamente vinculada ao dirigente máximo da Instituição, o reitor. Demonstrando, portanto, o nível de valorização que é dado à área de gestão de pessoas, em cada uma destas Instituições.

Tanto a UnB, quanto a UFABC, visualizaram resultados significativos a partir da adoção desse modelo de gestão, tendo colhido, portanto, melhorias nos processos de gestão de pessoas, como por exemplo: execução de programas de capacitação com foco nos objetivos dos servidores alinhados aos objetivos da instituição, melhor utilização dos recursos voltados ao desenvolvimento dos servidores, melhor alocação de pessoas no ambiente de trabalho e melhor distribuição de funções gratificadas, de acordo com o grau de complexidade das funções. Comprovando a partir desses resultados, a hipótese de que a UFG, também poderia perceber tais resultados, a partir da adoção do modelo. Ficou comprovado também, a partir dos dados, que as Instituições pesquisadas, a partir da experimentação do modelo, se sentem maduras e mais próximas do objetivo central, que é institucionalizar a gestão de pessoas por competências. Confirmando, portanto, a hipótese de que o caminho para estas Instituições será menos árduo, a partir da experimentação de todo o processo de mudança.

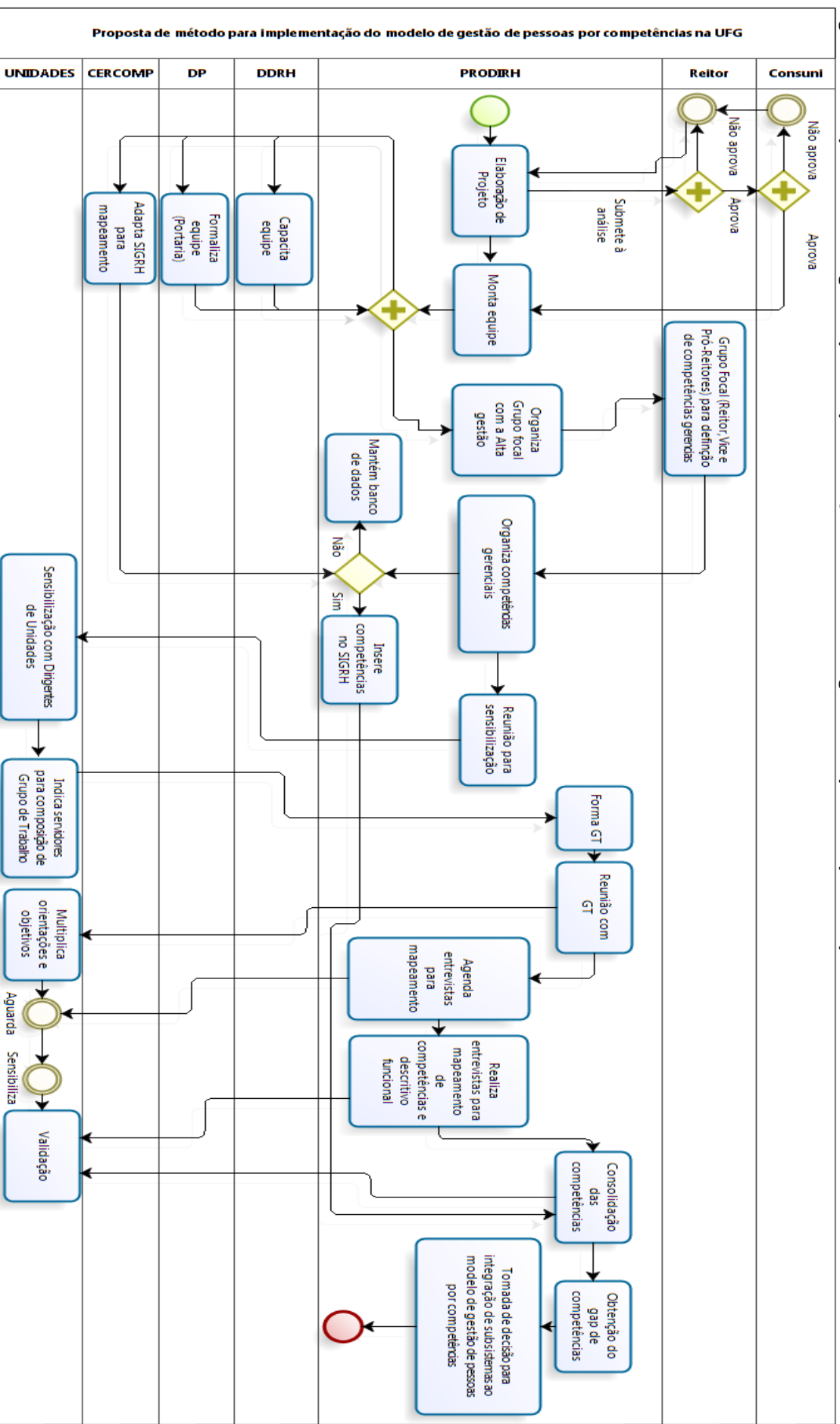
4.4 Proposta de fluxograma para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências no contexto da UFG

A partir de análise comparativa por meio de aplicação de *benchmarking* entre os métodos de implementação da gestão de pessoas por competências utilizados na UnB e na UFABC, foi possível obter as melhores práticas para aproveitamento do modelo de gestão de pessoas por competências, a partir das experiências das duas Instituições. Concluiu-se, a partir da análise dos dados, que para o atual cenário da UFG, o caminho mais adequado é a combinação das técnicas de Hugo Pena Brandão e de Rogério Leme. No entanto, faz-se

necessário acrescentar que o método destes dois autores, se assimila ao de outros autores, como: Dutra (2009); Rabaglio (2014); Fernandes (2013). Desta forma, tal proposta está ancorada não só em um ou em outro autor, mas em tudo que foi referenciado e analisado neste estudo.

Assim, na Figura 26, é apresentada uma proposta de fluxograma para implementação deste modelo de gestão, considerando os resultados do *benchmarking* funcional, que objetivou fazer uma análise comparativa entre as experiências da UnB e UFABC, e obter o melhor método para condução de um projeto de aplicação da gestão de pessoas por competências no âmbito da UFG. A Figura 26 mostra um modelo de ação, em forma de processo, para condução do mapeamento de competências até o processo da tomada de decisão para integrar determinado subsistema de gestão de pessoas ao modelo conduzido por competências. O caminho apresentado traça um fluxo que representa as saídas encontradas por cada Instituição pesquisada, aos diversos entraves impostos por contextos organizacionais internos e pela administração pública como um todo. Assim, por meio deste processo, é possível ter mais fluidez no processo de implementação da gestão de pessoas por competências.

Figura 26: Proposta de Fluxograma para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UFG



Fonte: elaborado pelo autor (2016), com auxílio do software bizagi.

A partir deste ponto, detalha-se o processo visualizado na Figura 26. Depois de identificados os desafios e objetivos organizacionais, através de uma vasta análise documental, para elaboração de um projeto de implementação da gestão de pessoas por competências, sugere-se o convencimento da alta gestão da UFG, da necessidade de continuidade do projeto de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Instituição. A partir do apoio para continuidade da execução, a equipe que demonstrou proatividade na condução das ações até o presente momento, deverá buscar reforços de servidores que queiram participar do processo evolutivo da organização e que tenham domínio sobre o modelo de gestão de pessoas por competências, para apresentar propostas de condução dessas ações.

Mas antes da constituição formal dessa equipe, a PRODIRH deverá elaborar projeto para condução da implementação, submetendo esse projeto às instâncias superiores (reitor e CONSUNI), havendo aprovação, sugere-se que haja constituição formal de uma equipe de implementação, para retomada das ações iniciadas pela equipe da PRODIRH. Essa equipe irá desempenhar suas funções em prol da Instituição. Então, deverá haver designação através de portaria, para amparo aos afastamentos de suas unidades de lotação. Esses afastamentos serão esporádicos, para participação de reuniões de planejamento, capacitações, visitas a outras IFES, etc. É conveniente como fator de estímulo, a remuneração dessa equipe. Como eles estarão desenvolvendo atividades paralelas às suas atribuições, poderão ser remunerados através de gratificação de encargo, curso e concurso □ GECC, instituída pelo Decreto nº 6.114/2007. Como há limite de carga-horária para atuação, deverá ser solicitada ao dirigente máximo do Órgão, a ampliação da carga-horária até o seu limite (240 horas). Assim, terão incentivo financeiro para condução do projeto.

Como na UFG há dificuldades na designação de pessoas para composição de projetos, será importante a contratação de estagiários para condução das entrevistas, para mapeamento das competências e mapeamento dos descritivos funcionais. Então, no ato da formação da equipe de implementação, também deverá ser realizado edital de seleção para contratação de estagiários exclusivamente para o projeto. Sugere-se que a carga-horária seja de 06 horas diárias e que, no processo seletivo, inclua como critério de seleção, a experiência com entrevistas e o domínio de editores de texto, planilhas eletrônicas e de banco de dados.

Paralelamente à formalização dessa equipe, a PRODIRH deverá solicitar ao Centro de Recursos Computacionais □ CERCOMP, a adequação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos □ SIGRH, para que o mapeamento de competências seja realizado dentro

de sua plataforma, evitando os processos manuais, conseqüentemente, os desgastes, os erros, e os retrabalhos. Como ficou evidenciado na análise dos dados, que há um fator político que direciona as ações que envolvem o desenvolvimento das ferramentas informatizadas na UFG, há que se ter, por parte da PRODIRH, um empenho extra, para alcance deste objetivo.

A equipe de implementação irá nortear as ações, iniciando as atividades com uma reunião geral, de apresentação do projeto para a alta administração (reitor e pró-reitores). Uma vez aprovado, o projeto deverá passar por todas as instâncias deliberativas da UFG, a fim de se tornar uma ação aprovada por resolução inclusive. A frente dessas reuniões, sempre deverá estar o servidor com maior domínio sobre o modelo de gestão. Na construção desse documento, é de fundamental importância que se defina a entidade fiscalizadora do projeto. A sugestão da UnB inclusive, é que a comissão tenha membros de todas as instâncias da Instituição. E todas as etapas deverão ser realizadas com a máxima transparência possível, envolvendo principalmente os sindicatos.

Uma vez formalizada, essa equipe será capacitada por meio de ações que se darão com a parceria entre PRODIRH e DDRH. Nessas capacitações, deverão ficar claros os conceitos de gestão de pessoas por competências, sobre as fases do projeto, e sobre a maneira de lidar com os diversos questionamentos e reclamações que surgirão durante as entrevistas (resistência). Após os eventos de capacitação, a equipe de implementação organizará um grupo focal a ser realizado com reitor e pró-reitores, para traçar os objetivos da Instituição. Esse grupo focal será de extrema importância, pois será através dele que serão obtidas as informações norteadoras de todo o mapeamento de competências. Após coletadas essas informações, a equipe irá organizar as competências norteadoras (gerenciais) sobre o olhar da alta administração. Caso o CERCOMP já tenha adaptado o módulo do SIGRH nesta fase do projeto, então tais competências já poderão ser inseridas no sistema. Caso ainda não, essas competências deverão ser mantidas em outro *software* de banco de dados, para tratamento posterior.

Feito isso, a equipe organizará uma primeira reunião geral, onde todos os dirigentes de unidades e departamentos deverão ser convocados. Sugere-se que essa convocação seja realizada pelo reitor. Nessa reunião, serão transmitidas orientações que vão nortear a condução do projeto. Ali, deverão ocorrer as primeiras sensibilizações, com o objetivo de que haja participação no processo de mapeamento. Nessa primeira reunião, haverá solicitação para que cada dirigente de unidade ou departamento indique um nome de servidor, da unidade à qual pertence, para composição de um Grupo de Trabalho □ GT. Esse GT, depois de

formalizado pela equipe da PRODIRH, participará de algumas reuniões de orientação, e se encarregará de multiplicá-la para as equipes de cada unidade. Assim, a equipe de implementação dedicará seu tempo somente para execução das etapas do projeto.

Sugere-se que, antes de iniciar a condução das primeiras fases do projeto, haja inclusão das propostas nas pautas de reuniões em que o pró-reitor de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos estará presente, pois tanto a UnB, quanto a UFABC, expuseram que esse é o melhor método de divulgação do projeto. Feito isso, a equipe da PRODIRH irá organizar a primeira reunião com o GT e, após essa reunião, os membros desse GT ficarão com a responsabilidade de multiplicar as orientações em cada unidade da Instituição. Após esse processo, os membros do GT ficarão de sobreaviso, aguardando a equipe de implementação agendar as entrevistas para mapeamento, posteriormente, alguns membros do GT serão designados como responsáveis pela sensibilização e organização para coleta de dados.

A condução das entrevistas junto às unidades será realizada pela equipe de estagiários, monitorados pela equipe de servidores. As entrevistas podem ser tanto estruturadas como semiestruturadas, e é importante que elas sejam gravadas. Serão coletadas nas entrevistas informações para levantamento das competências, como também dos descritivos funcionais. Paralelamente, ocorrerá o preenchimento de formulários de inventário comportamental. Após a realização dessa coleta, a equipe de implementação irá consolidar as competências, e validá-las junto aos membros do GT nas unidades. Após validação, já será possível obter os resultados, com o processamento dessas informações no SIGRH. A partir desses resultados, a equipe de implementação, juntamente com a alta gestão da Instituição, decidirá qual ou quais subsistemas de gestão de pessoas deverão ser integrados, inicialmente, ao modelo de gestão de pessoas por competências.

A partir das experiências da UnB e UFABC, o primeiro subsistema integrado foi o de desenvolvimento e capacitação, já que há a necessidade de cumprimento da legislação, e também porque é por meio dele que a organização vai eliminar o *gap* existente, através do desenvolvimento das competências internas, conforme orienta Brandão e Guimarães (2001). Assim, a sugestão é que a UFG também integre inicialmente o programa de capacitação, e após, por ordem de menor complexidade, o recrutamento e seleção, que conforme orienta Brandão e Guimarães (2001) também auxilia na diminuição do *gap*. Desse modo, serão buscadas através dos concursos as competências externas, depois, o redimensionamento e, por último, a avaliação de desempenho que, de acordo com a experiência da UnB, é o mais

desgastante. Os subsistemas, carreira e remuneração, possivelmente não serão integrados, já que suas composições fogem à autonomia da UFG.

Tendo em vista a complexidade de implementação sugere-se ainda que todas as etapas apresentadas na Figura 26 sejam conduzidas inicialmente no campus Aparecida, pois foi percebido por meio desta investigação, especificamente por meio da análise dos dados da UFABC, que uma instituição com menos tempo de existência, assimila melhor a proposta do modelo de gestão de pessoas por competências. Assim, acredita-se que um projeto piloto, sendo executado naquele campus, possibilitará à UFG, melhores resultados na implementação. Por meio dessa proposta, acredita-se que a UFG possa conduzir seu processo de mapeamento de competências e utilizar-se dos resultados para de fato, implementar a gestão de pessoas por competências em suas rotinas de gestão, aprimorando seus processos internos, aumentando a satisfação entre os servidores, proporcionando uma melhor prestação de serviços à sociedade e, conseqüentemente, cumprindo a legislação.

Após conclusão da análise dos dados, e considerando que todos os objetivos deste estudo foram alcançados, principalmente por ter apresentado um fluxograma de implementação da gestão de pessoas por competências, mais adequado ao contexto da UFG, passa-se às considerações finais desta investigação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas por competências no contexto das IFES, desde a sua instituição por meio do Decreto nº 5.707/2006, passou a ser objeto de estudos, contudo sem a devida aplicação. Inicialmente, tais estudos foram conduzidos pelo Ministério do Planejamento em parceria com a Escola Nacional da Administração Pública – ENAP, que entre 2008 à 2011, realizaram eventos com o objetivo de repassar aos órgãos vinculados àquele Ministério, os conceitos e métodos de aplicação desse modelo de gestão. Como resultado, foram publicados manuais, livros, guias e artigos que se tornaram importantes como referencial de aprendizagem. Entretanto, não foram suficientes para que as IFES adotassem o modelo.

O Ministério da Educação, órgão este, hierarquicamente superior e norteador das ações das IFES, uma vez questionado sobre a adoção do modelo de gestão conduzido por competências, afirmou não ter implementado. Informamos que o Ministério da Educação ainda está trabalhando em um projeto piloto de Mapeamento de Competências, cujos resultados serão apresentados somente no segundo semestre (MEC, 2015). Assim, outro motivo da não adoção desse modelo de gestão pelas IFES, pode estar relacionado com o fato de que, não há percepção de adoção do modelo também no contexto do órgão que é responsável por doutrinar as condutas destas instituições.

O Tribunal de Contas da União – TCU, percebendo o não cumprimento do Decreto nº 5.707/2006, pelas IFES e outras organizações públicas, divulga por meio do Acórdão 3023/2013 – Plenário, o resultado de um levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal. Este levantamento demonstrou que entre os principais problemas encontrados na gestão de pessoas, está a ausência da gestão de pessoas por competências. O Acórdão traz dados importantes como, por exemplo: 75% dos órgãos respondentes escolhem seus gestores sem ser baseado em competências e 76% não identificam lacunas de competências dos servidores. Após realização desse levantamento, o TCU por meio de auditorias fiscalizou IFES para avaliação da condução da gestão de pessoas nessas instituições, e dentre as diversas conclusões do levantamento, destaca-se a não implementação da gestão de pessoas por competências (TCU, 2014).

Àquele Tribunal então, recomenda por meio de relatórios de auditoria, (TC-015.452/2014-0); (TC-015.453/2014-6); (TC-015.741/2014-1); (TC-016.255/2014-3); (TC-018.021/2014-0), que as IFES auditadas, realizem mapeamento de competências e que as

ações de gerenciamento de pessoas como capacitação, avaliação de desempenho, designação para cargos de gerenciamento, entre outros, sejam todos conduzidas por competências. Dessa forma, os resultados desta investigação, podem ser fundamentais para auxiliar o processo de implementação da gestão de pessoas por competências nas IFES. Melhorando assim, seus processos de gerenciamento de pessoas, e possibilitando-as atender as exigências legais.

Antes de fazer considerações sobre os resultados obtidos a partir do objetivo principal deste estudo, é conveniente responder a um questionamento deixado em aberto na fase inicial desta investigação. Questionamento este, que foi deixado por Oliveira (2011) desde a investigação realizada na UFG. Que foi: Como está a implantação do sistema de gestão por competências nas demais IFES? Com este estudo, foi possível responder ao questionamento deixado pelo autor, pois foi realizada consulta à todas as IFES cadastradas junto ao MEC, questionando se elas haviam implementado a gestão de pessoas por competências. De um total de 64 IFES, 56 responderam ao questionamento, sendo que somente duas delas disseram ter implementado. Estas duas IFES (UnB e UFABC) foram investigadas em profundidade com o uso de *benchmarking*, e chegou-se a conclusão que, de fato ocorreu à implementação do modelo, mas não houve institucionalização. Ou seja, não há ainda, integração de todos os subsistemas de gestão de pessoas ao modelo de gestão de pessoas por competências.

O objetivo central deste estudo foi buscar experiências de implementação da gestão de pessoas por competências no contexto das IFES, e a partir dessas experiências, trazidas para este estudo por meio de aplicação de *benchmarking*, apresentar um caminho para implementação desse modelo, que se apresentasse menos tortuoso no contexto da UFG. Portanto, os resultados trazidos a partir da realização do *benchmarking* nas IFES que conseguiram implementar o modelo, poderão ser utilizados tanto pela UFG, quanto pelas demais IFES que ainda não implementaram o modelo.

Através de *benchmarking* funcional, foi trazida para este estudo, além de outras informações, a descrição do processo de condução da implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, para que, em seguida, fosse realizada uma comparação entre os processos, e obter por meio de uma análise apurada, um fluxograma de implementação mais adequado para o cenário da UFG. O fluxograma apresentado através de processo no item 4.4, do Capítulo 4, não traz novos conceitos aos já existentes na literatura, mas traz, a partir das experiências da UnB e UFABC, um caminho mais fluido, a partir da análise dos fatores impulsionadores e restritivos para a mudança nas duas Instituições, e considerando as características intrínsecas da UFG.

Através da aplicação de *benchmarking* na UnB e na UFABC, foi possível atender todos os objetivos desta pesquisa. Um dos objetivos específicos foi “apresentar por meio de *benchmarking* funcional os projetos de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UnB e UFABC”. Este objetivo foi atendido, pois foram entrevistados gestores que estiveram à frente dos projetos de implementação, e que fizeram questão de contribuir e compartilhar suas experiências na íntegra, revelando cada passo dado, para condução do processo de mudança, apresentando inclusive limitações e resultados de cada fase do projeto.

Um segundo objetivo foi “analisar os prós e os contras para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UFG”. Objetivo este, que também foi atendido, uma vez que através dos resultados apresentados, foi possível traçar as dificuldades e desafios enfrentados pela UnB e UFABC, e a partir de comparação com o cenário da UFG, fazer essa análise. Os fatores que foram apresentados como “prós” para implementação na UFG, foram os resultados experimentados pela UnB e UFABC, tendo em vista que os mesmos problemas resolvidos por estas Instituições estão presentes no cenário de gestão de pessoas da UFG. Como também, a necessidade de cumprimento da legislação. Os “contra” foram: a) externamente: a falta de orientação e acompanhamento por parte do órgão central do SIPEC; b) internamente: àqueles relacionados com a cultura organizacional, a política interna, a valorização não evidente para as áreas de gestão de pessoas, e, conseqüentemente, a falta de investimentos estruturais, tecnológicos e humanos.

O terceiro objetivo específico foi “propor fluxograma de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás”, também atendido, já que a partir do cruzamento dos dados coletados na UnB, UFABC e UFG, obteve-se um fluxograma, representado graficamente, que é uma junção das saídas encontradas pela UnB e UFABC, no decorrer da implementação, e que deu mais fluidez ao processo. Analisou-se então, os caminhos percorridos por suas possibilidades de conexão ao contexto de gestão de pessoas na UFG. Por meio do atendimento de todos os objetivos específicos, conseguiu-se atingir o objetivo geral do estudo, que foi o de obter por meio de aplicação de *benchmarking* na UnB e UFABC, fluxograma de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, que fosse adequado ao cenário da UFG.

Este estudo mostrou algumas limitações e é conveniente apresentá-las. Nem todas as IFES responderam ao questionamento realizado na pesquisa preliminar, o que dificultou a ampliação do estudo, ou a amplitude dos resultados. Foram constatados na literatura trabalhos

empíricos que demonstram haver ações concretas de utilização do modelo de gestão de pessoas por competências, em IFES que não responderam ao questionamento deste estudo. Assim, dentre as oito IFES não respondentes, pode haver entre elas, alguma que tenha implementado e institucionalizado o modelo de gestão de pessoas por competências.

Outro limitador do estudo foi a não identificação nas IFES pesquisadas de um modelo de gestão de pessoas que estivesse devidamente institucionalizado. Ou seja, não houve no contexto desta pesquisa, experiências que comprovassem a real utilização deste modelo de gestão. Também se apresentou como limitador, a não obtenção junto às IFES pesquisadas, de experiências com *software*, de gestão de pessoas baseada em competências. As IFES pesquisadas não desenvolveram e não adquiriram sistemas informatizados para execução deste modelo de gestão. Tanto na UnB, quanto na UFABC, está em construção um sistema de avaliação de desempenho baseado em competências.

O movimento de greve ocorrido durante o período do estudo, também se apresentou como limitador da pesquisa, haja vista que durante o processo de identificação das IFES que haviam implementado em suas rotinas a gestão de pessoas por competências, houve deflagração nacional de greve pelos servidores técnico-administrativos das IFES, iniciada no dia 21 de junho de 2015, tendo retornado às atividades em 08 de outubro de 2015. Esse evento influenciou diretamente nos resultados da pesquisa preliminar.

A partir das análises e resultados deste estudo, propõe-se a seguir, possíveis temas para novos estudos:

- Estudo nacional com objetivo de buscar entre as IFES não respondentes uma experiência de utilização da gestão de pessoas por competências, que esteja devidamente institucionalizada.
- Estudo na UFG, comparando o atual modelo de gestão de pessoas ao modelo baseado em competências, trazendo uma perspectiva dos servidores técnico-administrativos e docentes, sobre problemas ou soluções apresentadas pelos atuais subsistemas de gestão de pessoas.
- Estudo que busque verificar em nível nacional se as IFES brasileiras estão estrategicamente estruturadas para adoção do modelo de gestão de pessoas por competências.

Este estudo trouxe contribuições para o contexto organizacional da UFG, pois colabora com o aprendizado sobre o processo de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências. Além de trazer um fluxograma prático para condução deste processo de implementação para o cenário desta Instituição, traz ainda, contribuições para todas as IFES, pois possibilita a visualização do cenário nacional da utilização da gestão por competências no contexto dessas Universidades. E, a trajetória de condução do processo de

implementação adotada pela UnB e pela UFABC, uma vez descrita em detalhes neste estudo, possibilitou uma melhor visualização das características intrínsecas do universo administrativo relacionado à gestão de pessoas nas IFES.

Para a academia, este estudo se mostrou importante, pois fez uma vasta busca de referenciais teóricos e trouxe concepções atualizadas sobre a gestão por competências, sob o olhar de diversos autores. E, para o autor, o estudo foi de grande relevância. Pois, uma vez estando inserido no contexto de gestão de pessoas na administração pública, percebe e vivencia este cenário. Então, foi possível concluir que o universo de pesquisa que compreende este tema é ilimitado, podendo ser explorado por várias vertentes. Assim, esta pesquisa se mostrou para o autor como início de uma longa e rica jornada de investigações sobre a gestão de pessoas por competências.

Por fim, encerra-se este estudo com uma citação de Maria Júlia Pantoja Britto, que dedica grande parte de seus estudos à gestão de pessoas por competências, trazendo enormes contribuições para a administração pública. “[...] é preciso disposição para, continuamente, refletir, inovar e agir sobre os processos de desenvolvimento e gestão de pessoas nas organizações públicas” (BRITTO, 2011).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, C. S.;PANTOJA, M. J. **Aprendizagem e o desenvolvimento de competências**. in: Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Organizado por Maria Júlia Pantoja, Marizaura Reis de Souza Camões e Sandro Trescastro Bergue. Brasília: ENAP, 2010.

ARAÚJO, L.C.G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSEN, M.V;BERG, G.V.D;PIETERSMA, P. **Modelos de Gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. Tradução de: Milena Steger. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATEMAN, T.S. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BOGAN, C. E. **Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua**. Tradução Miguel Cabrera. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. Relatório final da conferência nacional de recursos humanos da administração pública federal □ 2009: **A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da administração pública federal**. Brasília: M, 2009.

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

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVELL, F.J.**Relações humanas nos negócios**. Tradutor: Jorge Milton Moreira Nunes. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

CHAPMAN, E. N. **Atitude: O mais valioso de todos os seus bens; tradução de Astrid de Figueiredo**. Rio de Janeiro: Qualitymark,1998.

COHEN, A.R. **MBA: Curso prático de administração**. Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORALINA, C. **Vintém de cobre: meias confissões de Aninha**. Goiânia. Ed. da Universidade Federal de Goiás, 1983.

CORDEIRO, L. L.; BALCÃO, Y. F. **O comportamento Humano na Empresa**. Uma antologia. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

COSTA, S. F. **Benchmarking: Ferramenta a serviço da inovação**. Rev. Rumos: economia e desenvolvimento para os novos tempos. n. 163, v. 23, agosto. 1999. 22-23.

COUTINHO, G.L. **Administração universitária: a Reforma de 1968**. Belo Horizonte: Edição do autor, 2009.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DAYA, E. **Relações humanas na indústria**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

DIAS, G.; BECKER, G.; DUTRA, J.; RUAS, R.; GHEDINE, T. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites**. In: DUTRA, J.; FLEURY, M. T. e RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências. Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FISCHER, A. L. **As pessoas na organização**. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, A. L. *et al.* **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas**. In: DUTRA, J.; FLEURY, M. T. e RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- GRILLO, A. N. **Recursos humanos: novos rumos para a administração pública**. Florianópolis: ed. UFSC, 1983.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HAVE, S.T. *et al.* **Modelos de Gestão: o que são e quando devem ser usados**. Tradução: Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- HUCZOK, R.; LEME, R. **Remuneração: cargos e salários ou competências?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- JORGE, T. M. [Org]. **UnB 50 anos: História contada**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2012.
- JUDSON, A.S. **Relações Humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969.
- JUNIOR, E. B. SINACHI, R.. **Gestão por competências: da teoria para a prática**. In: LEME R. (Org.). **Gestão por competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpx, 2008.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J.A **construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LEME, R. **Metodologia do inventário comportamental para mapeamento de competências**. In: LEME R. (Org.). **Gestão por competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- LONGO, F. **Metodologia para avaliação da gestão dos recursos humanos no setor público**. Tradução de: José Mariano Tavares Junior. Natal □RN: SEARH/RN, 2007.
- LOUREIRO, J. P. **Benchmarking**. Rev. Economia & empresa., São Paulo, v. 1, n. 2, p. 62-64, out./dez. 1994.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

- MARCOVITCHI, J. **A universidade impossível**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.
- MARIGA, J. T. **Benchmarking**: conceitos e ferramentas. Rev. Varia scientia. n. 5, v. 3, p. 149-166, jun/2003.
- MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MATTOS, R. A. **Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: LTC □ Livros Técnicos e Científicos: Associação Nacional de Fundações □ ANFUP, 1985.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. 18 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORIN, E.M; AUBÉ, C. **Psicologia e Gestão**. Tradução de Maria Helena C.V. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTTA, P.R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- NASSUNO, M. N. (Org.). **A política de recursos humanos na gestão FHC**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: MP, SEGES, 2002.
- PIRES, A. K. ...[et al]. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.
- QUEIROZ, J. G. **Mudança de governo ameaça a criação da UFG**. Extensão e Cultura: Revista da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, ano II, n. 1, 2000 (volume especial: UFG □40 anos, memória e vida).
- RABAGLIO, M. O. **Gestão por Competências: Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2. ed. 2014.
- REIS, H. E. *et al.* (Orgs) **Universidade Federal de Goiás: imagens e memórias (1960-1964)**. Goiânia: Associação dos Arquivistas Brasileiros, 2010.
- RIBEIRO, D. UnB: **Invenção e descaminho**. Rio de Janeiro: Avenir, 1978.
- RODRIGUES, A. T. **A universidade brasileira**: instituição formadora e organização administrada. Goiânia: Funape, 2011.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional, 2003.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, V. M. T. **50 anos de letras na UFG: Um projeto em construção - Memória e história**. Goiânia: Cãnone editorial, 2012.

SOUTO, C. **A explicação sociológica: uma introdução à sociologia**. São Paulo: E.P.U, 1985.

TURCHI, E. **Depoimento**. Letras em revista. Goiânia, ano 1, n. ½, p. 9-17, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Relatório de gestão para prestação de contas**. Goiânia: CEGRAF, 2011.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

REFERÊNCIAS DIGITAIS

AMARAL, N. C. **Autonomia e financiamento das IFES: Desafios e ações.** Avaliação, Campinas, Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 647-680, nov. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/03.pdf>. Acesso em: 20 de agosto de 2015.

BERNARDONI, D. L. **Mapeamento de competências: um estudo de caso na pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação da Universidade Federal do Paraná.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência, da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2010. Disponível em: <http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/bitstream/handle/1884/23947/DORALICE%20LOPES%20BERNARDONI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 de março de 2015.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão por competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?.** Revista de Administração de Empresas. Jan./mar. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Nota Técnica nº 309/2012/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP, 2012.** Disponível em: <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/listar.htm>. Acesso em: 25 de agosto de 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Análise sobre a expansão das Universidades Federais 2003 a 2012.** Anexo I, pg. 42. Brasília, 2012. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=12386&Itemid=. Acesso em: 19 de junho de 2015.

_____. **Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.** Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. 1936. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-284-28-outubro-1936-503510-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 27 de setembro de 2015.

_____. **Decreto-Lei nº 204, de 25 de janeiro de 1938.** Dispõe sobre os serviços de pessoal nos Ministérios e dá outras providências. 1938a. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-204-25-janeiro-1938-344833-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 25 de agosto de 2015.

_____. **Decreto nº 2.290, de 28 de janeiro de 1938.** Expedi o regulamento de promoções dos funcionários públicos civis. 1938b. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-2290-28-janeiro-1938-346546-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 22 de agosto de 2015.

_____. **Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938.** Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. 1938c. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html>. Acesso em: 27 de setembro de 2015.

_____. **Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939.** Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União. 1939. Disponível em: <http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/24/1939/1713.htm>. Acesso em: 29 de setembro de 2015.

_____. **Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960.** Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. 1960. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/1950-1969/L3780.htm. Acesso em: 30 de agosto de 2015.

_____. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para Reforma Administrativa e dá outras providências. 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm. Acesso em: 28 de setembro de 2015.

_____. **Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970.** Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. 1970. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D67326.htm. Acesso em: 23 de junho de 2015.

_____. **Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977.** Regulamenta a aplicação dos institutos da progressão funcional e do aumento por mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. 1977. Disponível em: <http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=209397&tipoDocumento=DEC&tipoTexto=PUB>. Acesso em: 23 de julho de 2015.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.** 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 17 de junho de 2015.

_____. **Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990.** Institui o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos □ SIAPE e dá outras providências. 1990a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99328.htm. Acesso em: 15 de setembro de 2015.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm. Acesso em: 18 de setembro de 2015.

_____. **Lei nº 8.627, de 19 de fevereiro de 1993.** Especifica os critérios para reposicionamento de servidores públicos federais civis e militares e dá outras providências. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18627.htm. Acesso em: 13 de setembro de 2015.

_____. **Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995.** Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9192.htm. Acesso em: 07 de outubro de 2015.

_____. **Lei nº 9.625, 07 de abril de 1998.** Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade □ GDP das atividades de finanças, controle, orçamento e planejamento, de Desempenho Diplomático □ GDD, de Desempenho de Atividade de Chancelaria □ GDC e de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia □ GDCT, e dá outras providências. 1998a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9625.htm. Acesso em: 05 de outubro de 2015.

_____. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. 1998b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 02 de outubro de 2015.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 02 de agosto de 2015.

_____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 26 de junho de 2015.

_____. **Decreto nº 6.114, de 15 de maio de 2007.** Regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso de que trata o art. 76-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6114.htm. Acesso em: 15 de setembro de 2015.

_____. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Regulamenta critérios gerais a serem observados para realização das avaliações de desempenho individual e institucional. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em: 02 de outubro de 2015.

_____. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.** Dispõe sobre a reestruturação de diversas carreiras do poder executivo. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm. Acesso em: 02 de agosto de 2015.

BRITTO, M. J. P. **Guia de capacitação por competências.** II Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: Consolidando conceitos, ampliando aprendizagens. Brasília, 2011. Disponível em: <https://portalsipep.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos/palestras-e-mesas-redondas/arquivo.2013-01-07.3361488258>. Acesso em: 21 de julho de 2015.

CALEGARI, J. F. M. **Desenvolvimento de uma ferramenta para operacionalizar o estudo de benchmarking made in Brazil**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina. 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101712>. Acesso em: 25 de dezembro de 2015.

CAMPOS, C. J. G. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde**. *Rev. Bras. Enferm, Brasília (DF)* 2004, set/out;57(5): 611-4. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2015.

CARBONE, C. **A universidade e a gestão da mudança organizacional: a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos**. *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro* □ RJ, 29(1): 34-47, Jan./Mar. 1995. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8286/7063>. Acesso em: 20 de maio de 2015.

CHAUI, M. **A universidade pública sob nova perspectiva**. *Rev. Bras. Educ.* 2003, n.24, pp. 5-15. ISSN 1809-449X. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002>. Acesso em: 25 de agosto de 2015.

COLOMBO, S.S. **A gestão de pessoas nas instituições de ensino**. in: *Nos bastidores das educação brasileira*. Porto Alegre: Artmed, 2010. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=Ex6xf_vC8cYC&pg=PA168&lpg=PA168&dq=colombo+as+gest%C3%A3o+de+pessoas+nas+institui%C3%A7%C3%B5es+de+ensino&source=bl&ots=bpxd28ILvQ&sig=IN-M4KT0Mm0OsHcN4HhIh9yvQ&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CDwQ6AEwBWoVChMI3_Dwl8rUyAIVSBUECh0Iqwyc#v=snippet&q=academia&f=false. Acesso em: 20 de março de 2015.

CONCEIÇÃO, O. A. C. **O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas**. *Rev. Econ. Contemp.*, Rio de Janeiro, 6(2): 119-146, jul./dez. 2002. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/23117>. Acesso em: 25 de agosto de 2015.

DURAND, T. **L'Alchimie de la Compétence**. *Revue Française de Gestion*. nº 127: 261-292. 2000. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1.htm>. Acesso em: 26 de março de 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas articulada por meio de competências**. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. *Contribuições para a Gestão de Pessoas na Administração Pública*. (Org.). 1 ed. São Paulo: FIA/USP, 2013. Disponível em: [http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/paprh/Arquivos/Contribuicoes2012\[e-book\].pdf#page=66](http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/paprh/Arquivos/Contribuicoes2012[e-book].pdf#page=66). Acesso em: 25 março de 2015.

_____. **Tendências da gestão de pessoas no setor público**. 1º Congresso sobre gestão de pessoas no setor público do Governo do Estado de São Paulo. São Paulo: Unidade Central de Recursos Humanos dezembro 2012. Vídeo (59:42 minutos). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=8aGYwXTERjA>. Acesso em: 27 de maio de 2015.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. **Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo**. *Revista de carreiras de pessoas*, São Paulo. Volume IV □ Número 02 □ Mai/Jun/Jul/Ago 2014, 128-42. Disponível

em:

<http://www.progep.org.br/PublicacoesPesquisas/PesquisaDocs/Gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%A2ncias%20no%20setor%20p%C3%BAblico.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2015.

FILHO, J.P.T; BERNARDES, J.F.B. **Desafios das Universidades Empreendedoras: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa.** *V coloquio internacional sobre gestión universitaria en América del Sur. Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005.* Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97426>. Acesso em: 18 de março de 2015.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea, Edição especial, 2001: 183-196. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci_arttext. Acesso em: 17 de março 2015.

FREITAS, W. R. S. e Jabbour, C. J. C. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa:** Boas práticas e sugestões. Revista Estudo & Debate, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/30/196>. Acesso em: 06 jul. 2015.

FROTA, M. G. da C. **A delimitação das unidades de análise em ciência da informação.** Ci. Inf. [online]. 1998, vol.27, n.3, pp. 00-00. ISSN 1518-8353. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19651998000300003>. Acesso em: 03 jul. 2015.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa:** tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. Mai/Jun, 1995. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000300004.pdf. Acesso em: 06 jul. 2015.

GUIMARÃES, J. C. **Gestão em IFES: As razões que determinam o doutor como gestor** □ uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais. XXIII Enangrad. Bento Gonçalves □ RS. Out./Nov, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG11.pdf. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** RAP □ Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 34(3) : 125-40, Maio/Jun. 2000. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15980/1/ARTIGO_NovaAdministracaoPublica.pdf. Acesso em: 02 de fevereiro de 2015.

GUIMARÃES, T. A. *et al.* **Forecasting core competencies in an R&D environment.** *R&D Management*, 31: 249-255, July 2001. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9310.00213/citedby>. Acesso em: 01 de setembro de 2015.

GUNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa:** esta é a questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa. Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, PP. 201-210. Disponível em: www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2. Acesso em 15 de março de 2015.

JESUS, K. C. B. de *et al.* **Desenvolvimento de competências gerenciais de gestores públicos.** XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro □ RJ. 13 a 17 de setembro de 2014. Disponível em: <www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR2302.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2015.

LAUREANO, R. J. **Desafios da gestão por competências por meio das ações de capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101047/314623.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 de março de 2015.

LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L. **Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo.** Revista de Gestão e Secretariado □ GeSec, São Paulo, v. 5, n. 3, p 143-174, set./dez. 2014. Disponível em: <http://revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/289/pdf_27#.VQypbeFmrLU>. Acesso em: 20 mar. 2015.

LIMA, J. de O.; SILVA, A. B. **Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas de uma instituição federal de educação superior.** VIII Encontro da ANPAD. Gramado □ RS. 25 a 27 de maio de 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MTY5NDU=. Acesso em: 11 de maio de 2015.

MACHADO, D. M. G. S. **A abordagem da gestão por competências para alocação de pessoal em uma organização pública.** Dissertação de Mestrado do Curso de Mestrado da Universidade Federal de Fluminense. Niterói, 2011. Disponível em: http://www.btd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2012-06-19T135205Z-3279/Publico/Dissertacao%20Dyuliana%20Machado%5B1%5D.pdf. Acesso em: 25 de março de 2015.

MATHEUS, D. R. **A experiência da Universidade Federal do ABC (UFABC): um novo modelo universitário para o Século XXI.** Simpósio de Planejamento Institucional da Universidade Estadual do Maranhão. Maranhão, Jun/2015. Disponível em: <http://www.pdi.uema.br/wp-content/uploads/2015/06/A-experi%C3%Aancia-da-niversidade-Federal-do-ABC-UFABC-um-novo-modelo-universit%C3%A1rio-para-o-S%C3%A9culo-XXI-Prof.-D%C3%A1cio-UFABC.pdf>. Acesso em: 09 de novembro de 2015.

MARQUES, S. V. D. **Noção de competências e trabalho em uma universidade pública brasileira:** um estudo com secretários de departamentos de ensino, pesquisa e extensão. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2011. Disponível em: http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_4120_.pdf. Acesso em: 17 de maio de 2015.

MELLO, S. P. T; SILVA, F. M. **A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro.** XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de

Janeiro □ 7 a 11 de setembro de 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf. Acesso em: 23 de agosto de 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Senado aprova criação da UFABC**. 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3503:&catid=212&Itemid=164. Acesso em: 09 de novembro de 2015.

OCDE - **Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo □ Relatório da OCDE**. Tradução de: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Brasil, 2010. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=ykvk12XFYeIC&pg=PA272&lpg=PA272&dq=sobre+o+SIPEC&source=bl&ots=Mvf-X_MiOG&sig=R1qIAIAcG_YkrIXniB_pazHFxJE&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CEgQ6AEwCGoVChMI1rvN5sfMxwIVxR-QCh3E5gpV#v=onepage&q=sobre%20o%20SIPEC&f=false. Acesso em: 28 de agosto de 2015.

OLIVEIRA, D. A.; GONÇALVES, R. da S.; BARBOSA, A. C. Q. **Percepção dos gestores de recursos humanos em relação ao modelo de gestão por competências**. Revista FSA, Teresina, v. 11, n. 2, art. 1, p. 01-26, abr./jun.2014. Disponível em: <http://189.43.21.151/revista/index.php/fsa/article/view/363/316>. Acesso em: 20 mar. 2015.

OLIVEIRA, M. M. **Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em instituições federais de ensino superior na região nordeste do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2011. Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/nac/2011/03/difusao-do-sistema-de-gestao-de-pessoas-por-competencias-em-instituicoes-federais-de-ensino-superior-na-regiao-nordeste-do-brasil/>. Acesso em: 12 de maio de 2015.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. da; CAVALCANTE, K. de O. **O sistema de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: □sonho de uma realidade□ ou □realidade de um sonho□?**. XXXV Encontro da Anpad. Rio de Janeiro □ RJ □ 4 a 7 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB2293.pdf>. Acesso em: 20 de maio de 2015.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. **Gestão de pessoas por competências nas IFES: Entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade**. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa □ PB □ 20 a 22 de novembro de 2011. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR195.pdf. Acesso em 06 de outubro de 2015.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior**. Cadernos EBAP.BR, v. 9, ed. Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, Jul. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a10.pdf>. Acesso em: 27 de maio de 2015.

PESSOA, M. N.M. **Gestão das universidades federais brasileiras □ Um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard***. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis □ SC, Julho de 2000. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78659/172918.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 07 de outubro de 2015.

ROCHA, G.B; SHINYASHIKI, G.T; PASSADOR, C.S. **Gestão de pessoas em uma universidade pública brasileira: conflito na mudança do modelo de gestão**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro □ RJ, 22 a 26 de setembro de 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR919.pdf. Acesso em: 07 de outubro de 2015.

SANTOS, A. P. dos. **Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público**. Revista do Serviço Público. Brasília 62(4): 369-386 out/dez 2011. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/78/75>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

SCHLATTER, G. V.; BEHAR, P. A. **O administrador e as organizações sob a ótica das competências**. Competência, Porto Alegre, RS, n. 1, p. 11-29, jan./jun.2014. Disponível em: <<http://seer.senaacs.com.br/index.php/RC/article/view/146/147>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

SÁ, P.; PAIXÃO, F. *Contributos para a clarificação do conceito de competência numa perspectiva integrada e sistêmica*. Revista Portuguesa de Educação, 2013, 26(1), pp. 87-114. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpe/v26n1/v26n1a05.pdf>. Acesso em: 19 de março de 2015.

SENA, G. A. **Gestão por competências na Administração Pública: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ □ 22 a 26 de setembro de 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MTUxMjI=. Acesso em: 25 de março de 2015.

SILVA, F. M. da; MELLO, Simone P. T. **A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público**. Revista do Serviço Público. Brasília 62(2): 167-183 Abr./Jun. 2011. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1608/A%20no%C3%A7%C3%A3o%20de%20compet%C3%Aancia%20na%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20reflex%C3%B5es%20acerca%20do%20setor%20p%C3%ABlico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

SOUZA, R. L. S. de. **Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas**. IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid, España, 2 □ 5 Nov. 2004. Disponível em: http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/SOUZA_Competencias.pdf. Acesso em: 02 de fevereiro de 2015.

SOUZA, I. M; KOBİYAMA, A. R. C. E. **Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais**. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur. Mar del Plata 8, 9 y 10 de Diciembre de 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96999/POL%C3%8DTICAS%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20PARA%20AS%20UNIVERSIDADES%20FEDERAIS.pdf?sequence=1>. Acessado em: 15 de outubro de 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Pacto pela boa governança: um retrado do Brasil.** 2013. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A1497CED940149BDED53DA2BB6>. Acesso em: 09 de março de 2016.

_____.TC-015.452/2014-0. **Relatório de auditoria na UFPA.** 2014. Disponível em: http://www.tcu.gov.br/consultas/juris/docs/judoc/acord/20150129/ac_0098_02_15_p.doc. Acessado em 09 de março de 2016.

_____.TC-015.453/2014-6. **Relatório de auditoria na UFT.** 2014. Disponível em: http://www.tcu.gov.br/consultas/juris/docs/judoc/acord/20150129/ac_0099_02_15_p.doc. Acesso em: 09 de março de 2016.

_____.TC-015.741/2014-1. **Relatório de auditoria na UFC.** 2014. Disponível em: http://www.tcu.gov.br/consultas/juris/docs/judoc/acord/20150129/ac_0101_02_15_p.doc. Acesso em: 09 de março de 2016.

_____.TC-016.255/2014-3. **Relatório de auditoria da UFAL.** 2014. Disponível em: http://www.tcu.gov.br/consultas/juris/docs/judoc/acord/20150129/ac_0105_02_15_p.doc. Acesso em: 09 de março de 2016.

_____.TC-018.021/2014-0. **Relatório de auditoria da UFSJ.** 2014. Disponível em: http://www.tcu.gov.br/consultas/juris/docs/judoc/acord/20150129/ac_0109_02_15_p.doc. Acesso em: 09 de março de 2016.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Resolução do Conselho Universitário n. 29/2010.** Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/documentos/DPO.pdf>. Acesso em: 04 de janeiro de 2016.

_____. **Estrutura.** 2012. Disponível em: http://www.unb.br/sobre/principais_capitulos/estrutura. Acesso em 09 de novembro de 2015.

_____. **Sobre a Instituição.** 2015a. Disponível em: <http://www.unb.br/sobre>. Acesso em: 09 de novembro de 2015.

_____. **UnB em números: capacidade institucional** 2014. 2015b. Disponível em: http://www.dpo.unb.br/dados_institucional.php. Acesso em: 09 de novembro de 2015.

_____. **O que é.** 2015c. Disponível em: <http://www.unb.br/administracao/decanatos>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____.**Ato da Reitoria nº 1013/2015.** 2015d. Disponível em: <http://www.dgp.unb.br/images/stories/media/Documentos/Ato%20da%20Reitoria%20n.%201013%20-%202015.pdf>. Acesso em: 11 de novembro de 2015.

_____. **Relatório de gestão 2014.** Brasília, 2015e. Disponível em: http://www.dpo.unb.br/documentos/Relatorio_Gestao_2014.pdf. Acesso em: 23 de novembro de 2015.

_____. **Plano anual de capacitação da Coordenadoria de Capacitação do Decanato de Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília.** 2015f. Disponível em: http://www.dgp.unb.br/images/stories/media/cursos_procap/planoanualdecapitacao2015.pdf. Acesso em 03 de dezembro de 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS □ UFG. **Estatuto e Regimento.** 2014. Disponível em: <http://www.ufg.br/uploads/1/original_ESTATUTO_2014.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2014.

_____. **UFG em números.** 2014. Disponível em: <https://www.ufg.br/p/6384-ufg-em-numeros>. Acesso em: 09 de novembro de 2015.

_____. **Relatório de Gestão do exercício de 2014.** 2015. Disponível em: http://proad.ufg.br/up/95/o/Relatorio_Gestao_2014_-_TCU.pdf. Acesso em: 09 de novembro de 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC. **Relatório de Gestão: exercício de 2014.** 2015a. Disponível em: http://www.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/administracao/2015_relatorio-de-gestao.pdf. Acesso em: 09 de novembro de 2015.

_____. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação □ PDTI.** 2014. Disponível em: http://propladi.ufabc.edu.br/images/PDTI/pdti_2014_2015_17_06_2015.pdf. Acesso em: 18 de janeiro de 2016.

_____. **Criação.** 2015b. Disponível em: http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17. Acesso em: 09 de novembro de 2015.

_____. **Administração.** 2015c. Disponível em: http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2. Acesso em: 09 de novembro de 2015.

_____. **Plano Anual de Capacitação.** 2015d. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/administracao/RH/plano-anual-de-capitacao-pac-2015.pdf>. Acesso em: 20 de janeiro de 2016.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional □ PDI.** 2013. Disponível em: http://pdi.ufabc.edu.br/wp-content/uploads/2013/06/PDI_UFABC_2013-2022.pdf. Acesso em: 19 de janeiro de 2016.

APÊNDICES

Apêndice A	Mapeamento nacional de implementação - IFES.....	177
Apêndice B	Instrumento de coleta de dado: Roteiro de entrevistas (UnB e UFAB)	178
Apêndice C	Instrumento de coleta de dado: Roteiro levantamento documentos.	180
Apêndice D	Instrumento de coleta de dado: Roteiro de entrevistas (UFG).....	181
Apêndice E	Carta-convite enviada às IFES pesquisadas.....	183
Apêndice F	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido □TCLE.....	186
Apêndice G	Termo de compromisso.....	188
Apêndice H	Termo de anuência.....	189
Apêndice I	Instrumentos utilizados na coleta de dados.....	190
Apêndice J	Transcrição da entrevista realizada com Gestor da UFABC.....	194
Apêndice L	Transcrição da entrevista realizada com Gestores da UnB.....	210
Apêndice M	Transcrição da entrevista realizada com Gestores da UFG.....	236

APÊNDICE A - Mapeamento nacional de implementação de gestão de pessoas por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES.

Período de realização: Maio à Outubro/2015

Ferramentas de coleta: e-mail e e-SIC

SIGLA da IFES	Unidade Federativa	Implementou a gestão de pessoas por competências?	SIGLA da IFES	Unidade Federativa	Implementou a gestão de pessoas por competências?
UFSC	SC	NÃO	FURG	RS	NÃO
UFT	TO	NÃO	UFPI	PI	NÃO
UNIFEI	MG	NÃO	UFS	SE	NÃO
UFMS	MS	NÃO	UNIFAP	AP	NÃO
UNIFAL	AL	NÃO	UFGD	MS	NÃO
UNILA	PR	NÃO	UFFS	SC	NÃO
UNIR	RO	NÃO	UNIVASF	PE, BA, PI	NÃO
UFES	ES	NÃO	UFG	GO	NÃO
UFRR	RR	NÃO	UFC	CE	NÃO
UFPR	PR	NÃO	UFRGS	RS	NÃO
UFRJ	RJ	NÃO	UFMG	MS	NÃO
UFLA	MG	NÃO	UFMA	MA	NÃO
UFU	MG	NÃO	UFAC	AC	NÃO
UFOP	SP	NÃO	UFSCAR	SP	NÃO
UFOPA	PA	NÃO	UFAL	AL	NÃO
UFJF	MG	NÃO	UFRN	RN	NÃO
UFVJM	MG	NÃO	UFERSA	RN	NÃO
UNIPAMPA	RS	NÃO	UFMT	MT	NÃO
UFCSPA	PA	NÃO	UFPE	PE	NÃO
UFRPE	PE	NÃO	UNIFESP	SP	NÃO
UFABC	SP	SIM	UFTM	MG	NÃO
UNB	BSB	SIM	UFF	RJ	NÃO
UFBA	BA	NÃO	UFMG	MG	NÃO
UNIFESSPA	PA	NÃO	UFPB	PB	NÃO
UFRRJ	RJ	NÃO	UFRA	AM	NÃO
UTFPR	PR	NÃO	UNIRIO	RJ	NÃO
UFPEL	RS	NÃO	UFMS	MS	NÃO
UFRB	BA	NÃO			

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

**APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM
DIRIGENTE OU COORDENADOR DE EQUIPE DE IMPLEMENTAÇÃO
FACULDADES ALVES FARIA □ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

NOME DO ENTREVISTADOR (MESTRANDO): JOSÉ MAURÍCIO TOMÉ ROMANO

ORIENTADORA: Prof.^a Dra. LÚCIA KRATZ

NOME DO ENTREVISTADO:

CARGO:

INSTITUIÇÃO: (UnB e UFABC)

- 01)** O(A) Senhor(a) pode fazer um breve histórico sobre sua experiência como gestor?
- 02)** Em média, qual é o tamanho da equipe de gestão de pessoas do Órgão? O(A) Senhor(a) considera que a equipe de gestão de pessoas é suficiente, para as demandas da Instituição?
- 03)** Como o(a) Senhor(a) visualiza a aplicação de recursos pela Instituição na área de gestão de pessoas?
- Estrutura física
 - Desenvolvimento ou compra de Softwares
 - Capacitação
 - Financeira (Cargos)
- 04)** Na opinião do(a) Senhor(a) a área de gestão de pessoas do seu órgão, tem caráter estratégico? Que vê nas pessoas o fator potencial da organização para o alcance das metas e objetivos institucionais?
- 05)** Qual é a visão do(a) Senhor(a) sobre gestão de pessoas por competências?
- 06)** O que especificamente levou essa Instituição à implementar a gestão de pessoas por competências?
- 07)** Houve apoio geral da Alta Administração? Se sim, houve participação?
- 08)** Durante a construção e execução do projeto de mapeamento de competências, quanto dessa equipe ficou comprometida com os trabalhos? Houve dedicação exclusiva ao projeto?
- 09)** A equipe manteve sua composição original durante todo o processo, ou ela foi reconstruída?
- 10)** Foi necessário contratar consultoria especializada para capacitar a equipe que ficou a frente do projeto ou não? Se foi, poderia me dizer em média qual foi o custo dessa consultoria?
- 11)** Houve inicialmente, desenvolvimento de projeto piloto? É possível descrever a experiência?
- 12)** O(A) Senhor(a) sabe me dizer se na fase inicial do projeto, houve divulgação para a organização de modo geral? Se sim, quais as ferramentas que foram utilizadas para divulgação?
- Workshops
 - Marketing Interno (Cartazes, jornais, revistas, intranet, internet)
 - Entrevistas
- 13)** Houve por parte da equipe de implementação, trabalho de sensibilização das pessoas para transmissão de segurança para o processo de mudança? Quais ferramentas foram utilizadas? Seminários/Fóruns
- Reuniões com pessoas-chave
 - Capacitação de servidores para realização do mapeamento
 - Divulgação através de internet/intranet
 - Oficinas de trabalho com dirigentes e pessoas-chave

14) Foi feito algum tipo de trabalho, para que houvesse o envolvimento das pessoas ao projeto? Como, por exemplo: definição antecipada dos níveis de participação dos grupos de trabalho para cada etapa do projeto.

15) Foi constituída alguma comissão para acompanhamento dos trabalhos? Se sim, como foram escolhidos os membros? Eram da equipe de gestão de pessoas ou não?

16) Foi desenvolvido ou adquirido algum software de gestão por competências? Se sim, saberia me dizer em média o valor investido?

17) O(A) Senhor(a) pode me dizer se para a primeira fase do projeto (o mapeamento de competências) e a identificação do gap organizacional, foi utilizado algum método específico ou modelo? Se sim, o modelo definido atendeu as necessidades do órgão?

- gap por indicadores de competências
- inventário comportamental

18) Em média, quanto tempo a equipe levou, para conseguir desenvolver todo o mapeamento de competências?

19) Após realizado o primeiro mapeamento de competências organizacionais, foi possível detectar a lacuna das competências existentes e as competências necessárias?

20) Antes de fazer o mapeamento das competências das funções, foi realizado mapa descritivo das funções? Descrição das atribuições de cada função? E quem ficou responsável por essa descrição? Superior ou servidor responsável?

21) Foi utilizado para obtenção do gap, alguma fórmula ou modelo específico?

22) Após a conclusão do mapeamento e a identificação do gap, houve aplicação de fato da gestão por competências? Se sim, em qual subsistema de gestão de pessoas ela foi utilizada?

- Carreira
- Dimensionamento
- Recrutamento e seleção
- Avaliação de desempenho
- Treinamento de desenvolvimento
- Remuneração

23) A partir dessa aplicação, quais os resultados o(a) senhor(a) poderia citar, que foram mais perceptíveis, a partir da utilização da gestão de pessoas por competências?

24) O(A) Senhor(a) pode fazer um balanço entre esforços e investimentos e os resultados trazidos pela utilização da gestão de pessoas por competências? Trazendo se possível, exemplos de fatores que se mostraram como impulsionadores ou restritivos para a condução do projeto.

APÊNDICE C INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO PARA LEVANTAMENTO DE DOCUMENTOS E INFORMAÇÕES

FACULDADES ALVES FARIA ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

PARA LEVANTAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

- 01 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL PDI
- 02 ORGANOGAMA
- 03 - ESTATUTO E REGIMENTO
- 04 RELATÓRIOS DE GESTÃO
- 05 PLANO DE DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PDTI
- 06 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- 07 RELATÓRIOS DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS SIAPE (CONTENDO ESTRUTURA DE CARGOS E PESSOAS)

PARA LEVANTAMENTO DE DADOS DA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

- 01 RELATÓRIO E AVALIAÇÕES DE WORKSHOPS
- 02 MATERIAIS UTILIZADOS EM MARKETIN INTERNO (BANNERS, FOTOS, VÍDEOS, CARTAZES ETC)
- 03 RELATÓRIOS DE ENTREVISTAS
- 04 ATAS DE REUNIÕES
- 05 *PRINTS* DE TELAS DA INTERNET OU INTRANET DE PÁGINAS CRIADAS PARA DIVULGAÇÃO DO PROJETO
- 06 FLUXOGRAMAS
- 07 ORGANOGRAMAS (EQUIPES DE IMPLEMENTAÇÃO)
- 08 RELATÓRIOS DE IMPLEMENTAÇÃO
- 09 ATOS LEGAIS (PORTARIAS DE DESIGNAÇÃO DE COMISSÃO E OUTROS)
- 10 DADOS DE CONTRATOS DE EQUIPE ESPECIALIZADA (SE HOUVER)
- 11 PLANILHAS DEMONSTRATIVAS DA FASE DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

PARA LEVANTAMENTO DE DADOS SOBRE A APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

- 01 RELATÓRIOS DE PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO COM BASE NO GAP IDENTIFICADO
- 02 EDITAIS DE CONCURSO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS
- 03 FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADO EM COMPETÊNCIAS
- 04 FORMULÁRIO UTILIZADO NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS (PERFIL DO CANDIDATO APROVADO)
- 05 CAPACITAÇÃO PARA SUCESSÃO (CARGOS DE CONFIANÇA) BASEADO EM COMPETÊNCIAS

**APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM
DIRIGENTE OU COORDENADOR DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFG
FACULDADES ALVES FARIA □ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

NOME DO ENTREVISTADOR (MESTRANDO): JOSÉ MAURÍCIO TOMÉ ROMANO

ORIENTADORA: Prof.^a Dra. LÚCIA KRATZ

NOME DO ENTREVISTADO: (Não identificado)

CARGO: (Não identificado)

INSTITUIÇÃO: Universidade Federal de Goiás

- 01)** O(A) Senhor(a) pode fazer um breve histórico sobre sua experiência com gestão de pessoas na UFG?
- 02)** Em média, qual é o tamanho da equipe de gestão de pessoas da UFG? O(A) Senhor(a) considera que a equipe de gestão de pessoas é suficiente, para as demandas da Instituição?
- 03)** Como o(a) Senhor(a) visualiza a aplicação de recursos pela Instituição na área de gestão de pessoas?
 - Estrutura física
 - Desenvolvimento ou compra de Softwares
 - Capacitação
 - Financeira (Cargos)
- 04)** Na opinião do(a) Senhor(a) a área de gestão de pessoas do seu órgão, tem caráter estratégico? Que vê nas pessoas o fator potencial da organização para o alcance das metas e objetivos institucionais?
- 05)** Qual é a visão do(a) Senhor(a) sobre gestão de pessoas por competências?
- 06)** O(A) Senhor(a) acredita que, o modelo de gestão de pessoas por competências, sendo viável para a UFG, em um possível projeto de implementação, haveria apoio da Alta Administração?
- 07)** O(A) Senhor(a) acredita que para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, há necessidade de que uma equipe fique dedicada exclusivamente para o projeto? E a UFG hoje, tem pessoas suficientes e capazes para condução de um projeto de tamanha magnitude?
- 08)** Como lidar com projetos de longo prazo e à rotatividade no serviço público?
- 09)** O(A) Senhor(a) acredita que a UFG, apoiaria a contratação de uma equipe de consultoria especializada em gestão de pessoas por competências, para implementação?
- 10)** O(A) Senhor(a) conhece o projeto piloto que está sendo desenvolvido pela PRODIRH? Qual é a sua opinião? E qual é o nível de participação do DDRH nesse projeto piloto?
- 11)** Como as necessidades da área de Gestão de Pessoas da UFG, em termos de Tecnologia da Informação, são atendidas?
- 12)** O(A) senhor(a) acredita que a área de gestão de pessoas da UFG, tem forças para convencer a Alta-Administração da necessidade de desenvolvimento ou compra de um software específico para a gestão de pessoas por competências?
- 13)** Com base na literatura, o(a) Senhor(a) conhece algum modelo de gestão de pessoas por competências? Se sim, ele atenderia a UFG, em seu contexto atual?
- 14)** Na opinião do(a) Senhor(a) em que subsistema de gestão de pessoas da UFG, a gestão por competências seria mais eficaz?

- Carreira
- Dimensionamento
- Recrutamento e seleção
- Avaliação de desempenho
- Capacitação
- Remuneração

15) O(a) senhor(a) consegue visualizar quais os resultados para a Instituição, a partir da utilização da gestão de pessoas por competências?

16) Na opinião do(a) Senhor(a) quais fatores se mostram como restritivos para a condução de um projeto de implementação de gestão de pessoas por competências na UFG?

Apêndice E □ Carta-convite enviada às IFES pesquisadas



CENTRO EDUCACIONAL ALVES FARIA - LTDA
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
 ADMINISTRAÇÃO
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

À Instituição (XXXXXXXXXX)

Assunto: Convite para participação em pesquisa sobre gestão de pessoas por competências

Prezado(a) Senhor(a) (Cargo),

Convidamos essa renomada Instituição Federal de Ensino Superior para participar da pesquisa intitulada: □ *Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos* □, sob a responsabilidade do pesquisador *José Maurício Tomé Romano*. O estudo é coordenado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Alves Faria, com a finalidade de subsidiar uma dissertação de mestrado, sob a orientação da Professora Doutora Lúcia Kratz.

A participação dessa Instituição no estudo se mostra fundamental, pois através de pesquisa preliminar junto a todas as IFES no Brasil, a Universidade (X), mostrou ter conseguido avançar no cumprimento das exigências do Decreto nº 5.707/2006, no que tange a gestão de pessoas por competências. A pesquisa se restringirá ao âmbito desse (Setor de Gestão de Pessoas), e tem a finalidade de conhecer a experiência dessa Instituição com a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, como forma de aprendizado para análise através de *benchmarking* para implementação do modelo na Universidade Federal de Goiás.

Para tanto, pretende-se realizar uma entrevista semi-estruturada com o(a) servidor(a) (XXXXXXXXXX) (previamente consentida), pois é o(a) servidor(a) que está ou esteve à frente do projeto de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências nessa Instituição. Além da entrevista, pretende-se realizar pesquisa documental, onde quaisquer documentos produzidos durante o processo de implementação como, por exemplo, (atas de reuniões, gráficos, atos normativos, planilhas etc.), serão objeto de análise.

Os dados coletados, vão colaborar para o aprendizado sobre a utilização do modelo de gestão de pessoas por competências, e não causará prejuízos à Instituição ou a entrevistado(a). Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se Vossa Senhoria autorizar, assine ao final deste documento, que será impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence ao pesquisador responsável. As dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser complementadas pelo pesquisador responsável, via e-mail (romano@ufg.br ou mauricio.ufg@gmail.com) e, inclusive, sob a forma de ligação a cobrar, através do(s) seguinte(s) contato(s) telefônico(s): (62) 8521-0490.

Informações Importantes sobre a Pesquisa:

A pesquisa intitulada **□Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos□** tem como propósito principal buscar a nível nacional a partir do cenário das Instituições Federais de Ensino Superior □ IFES, experiências de sucesso quanto à implementação do modelo de gestão de pessoas por competências instituído pelo Decreto nº 5.707/2006, e utilizar-se dessas experiências como modelo de aprendizagem para viabilidade de implementação da gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás.

O objetivo geral é obter por meio de aplicação de *benchmarking* na UnB e UFABC, fluxograma de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, que fosse adequado ao cenário da UFG., e os específicos são: (1) Apresentar por meio de *benchmarking* funcional, os projetos de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências da UnB e UFABC; (2) Analisar os prós e os contras para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UFG; (3) Propor fluxograma de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UFG.

No ambiente organizacional, a pesquisa se justifica principalmente por colaborar com as práticas gerenciais na Administração Pública, e se torna importante, pois será um excelente instrumento para análise e tomada de decisão em processos que visem a implementação da gestão de pessoas por competências no ambiente das IFES. Para a academia, o estudo se mostra importante, pois vai colaborar para o acréscimo de material de pesquisa à literatura, tendo em vista que há uma escassez de pesquisas voltadas ao tema gestão de pessoas por competências, especificamente para o contexto das IFES.

A coleta de dados será realizada através de entrevista semi-estruturada, com um ou dois membros dessa equipe de gestão de pessoas que estiveram ou estão à frente do projeto de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências. O uso do gravador de áudio não será dispensado, (exceto se houver objeção pelo entrevistado). Em caso de objeção, será utilizado bloco de anotações para registro da entrevista. O nome e o cargo do entrevistado serão preservados, sendo assegurada a utilização das informações exclusivamente para os fins dessa pesquisa. Não havendo, portanto, prejuízos profissionais para o(a) entrevistado(a). Não haverá ressarcimento de despesas decorrentes da colaboração com essa pesquisa.

É garantido ao entrevistado liberdade de: recusar a participar ou de retirar o seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma, e de se recusar a responder questões que lhe causem constrangimento durante a entrevista.

XXXXXX, de de

Dirigente máximo de gestão de pessoas

<p>Pesquisador responsável: José Maurício Tomé Romano Programa de Pós-Graduação em Administração Mestrado Profissional em Administração Faculdades Alves Faria Lattes: http://lattes.cnpq.br/5951581119739277</p>	<p>Dados profissionais Cargo: Coordenador Financeiro de Pessoal PRODIRH/DP/UFG (62) 3521-1300 (62) 8521-0490 e-mail: romano@ufg.br ou mauricio.ufg@gmail.com</p>
--	---

Apêndice F Termo de Consentimento Livre e Esclarecido TCLE



CENTRO EDUCACIONAL ALVES FARIA - LTDA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Vossa Senhoria está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a) da pesquisa intitulada ***Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos***, sob a responsabilidade do pesquisador **José Maurício Tomé Romano**. Sua participação vai colaborar para o aprendizado sobre a utilização do modelo de gestão de pessoas por competências, e não lhe causará prejuízos profissionais. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se V. Sa., aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence ao pesquisador responsável. As dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser complementadas pelo pesquisador responsável, via e-mail (romano@ufg.br ou mauricio.ufg@gmail.com) e, inclusive, sob a forma de ligação a cobrar, através do(s) seguinte(s) contato(s) telefônico(s): (62) 8521-0490.

1. Informações Importantes sobre a Pesquisa:

A pesquisa intitulada ***Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos*** tem como propósito principal buscar a nível nacional a partir do cenário das Instituições Federais de Ensino Superior IFES, experiências de sucesso quanto à implementação do modelo de gestão de pessoas por competências instituído pelo Decreto nº 5.707/2006, e utilizar-se dessas experiências como modelo de aprendizagem para viabilidade de implementação da gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás.

O objetivo geral é obter por meio de aplicação de *benchmarking* na UnB e UFABC, fluxograma de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, que fosse adequado ao cenário da UFG., e os específicos são: (1) Apresentar por meio de *benchmarking* funcional, os projetos de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências da UnB e UFABC; (2) Analisar os prós e os contras para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UFG; (3) Propor fluxograma de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na UFG.

No ambiente organizacional, a pesquisa se justifica principalmente por colaborar com as práticas gerenciais na Administração Pública, e se torna importante, pois será um excelente instrumento para análise e tomada de decisão em processos que visem a implementação da gestão de pessoas por competências no ambiente das IFES. Para a academia, o estudo se mostra importante, pois vai colaborar para o acréscimo de material de pesquisa à literatura, tendo em vista que há uma escassez de pesquisas voltadas ao tema gestão de pessoas por competências, especificamente para o contexto das IFES.

A coleta de dados será realizada através de entrevista semi-estruturada, com o Dirigente máximo de recursos humanos ou coordenador/diretor que esteve ou está à frente do projeto de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências. O uso do gravador de áudio não será dispensado, (exceto se houver objeção pelo entrevistado). Em caso de objeção, será utilizado bloco de anotações para registro da entrevista. O nome e o cargo do entrevistado serão preservados, sendo assegurada a utilização das informações exclusivamente para os fins dessa pesquisa. Não havendo, portanto, prejuízos profissionais para o(a) entrevistado(a). Não haverá ressarcimento de despesas decorrentes da colaboração com essa pesquisa.

É garantida a liberdade do/a participante de: recusar a participar ou de retirar o seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma, e de se recusar a responder questões que lhe causem constrangimento durante a entrevista.

1.1 Consentimento da Participação na Pesquisa:

Eu,, inscrito(a) sob o RG/ CPF....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado **Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos** Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador(a) responsável **José Maurício Tomé Romano** sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

XXXXXXX, de de

Nome do entrevistado

Assinatura por extenso do(a) pesquisador(a) responsável

Apêndice G Termo de compromisso

Declaro que cumprirei os requisitos da *Resolução CNS n.º 466/12*, e suas complementares, como pesquisador responsável/participante do projeto intitulado *Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos* Comprometo-me a utilizar os materiais e os dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo da pesquisa, ainda, a publicar os resultados, sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto, considerando a relevância social da pesquisa, o que garante a igual consideração de todos os interesses envolvidos.

Data: ____/____/____

José Maurício Tomé Romano
(Pesquisador responsável)

Profa. Dra. Lúcia Kratz
(Orientadora)

Apêndice H Termo de anuência**Timbre e identificação da
IFES**

A (XXXXXXXXXXXXXXXXXX) está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado *Benchmarking* para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos, coordenado pelo(a) pesquisador(a) José Maurício Tomé Romano, no âmbito desta Instituição.

A (XXXXXXXXXXXXXXXXXX) assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados durante os meses de (Dezembro/2015) até (Fevereiro/2016).

Declaramos ciência de que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e requeremos o compromisso do(a) pesquisador(a) responsável com o resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados.

(XXXXXXXXXX),..... de de 2015

Dirigente máximo de gestão de pessoas

Apêndice I - Quadro resumo dos instrumentos utilizados para coleta de dados

QUADRO RESUMO DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA COLETA DE DADOS

Tópico de investigação	Econômico	UFG	UnB	UFABC	Referências
Perfil Organizacional (Características)	Aplicação de recursos em gestão de pessoas	Entrevistas com coordenadores de implementação, pesquisa documental em fontes primárias e secundárias e observação direta			FERNANDES, 2013; LEME, 2014; RABAGLIO, 2014
	Investimentos em softwares de gestão de pessoas				
	Investimentos em capacitação				
	Estrutural				
	Organização do ambiente				
	Tecnologia				
	Hierarquia				
	Humano				
	Equipe de gestão de pessoas envolvida no projeto				
	Quadro de servidores				
	Equipe de gestão de pessoas (geral)				
	Pessoal especializado (consultoria)				
Tópico de investigação	Divulgação	UnB	UFABC	Referências	
Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências (pré-inicial)	Workshop	Entrevistas com coordenadores de implementação e pesquisa documental em fontes primárias e secundárias			RABAGLIO (2014); FERNANDES (2013); BRITTO (2011); JUNIOR E SINACHI (2014); RUANO (2003); DUTRA (2009)
	Marketing Interno				
	Entrevistas ou reuniões				
	Sensibilização				
	Seminários ou fóruns				

	Reuniões com pessoas-chave Capacitação de servidores para realização de mapeamento Oficinas de trabalho Grupos focais Envolvimento Nível de participação Definição de grupos de trabalho Coordenação (Equipe) Diretores Grupo de modelagem Consultoria			
Tópico de investigação	Implementação (Fase pré-inicial)	UnB	UFABC	Referências
Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências (mapeamento de competências)	Cumprimento de etapas diagnosticadas Constituição de comissão Tamanho da equipe Contratação de consultoria Uso de <i>software</i> Implementação (Mapeamento de competências organizacionais) Identificação do <i>gap</i> Indicadores de competências Inventário comportamental Amostragem ou total Divulgação dos objetivos Tempo gasto para coleta	Entrevistas com coordenadores de implementação e pesquisa documental em fontes primárias e secundárias		RABAGLIO (2014); HUCZOK E LEME (2014); JUNIOR E SINACHI (2014)

	Consolidação dos dados			
	Metodologia			
	Manutenção de equipe			
	Implementação (Mapeamento das competências individuais)			
	Responsável pelas informações técnicas			
	Mapa descritivo			
	Método adotado			
	Técnica adotada			
Tópico de investigação	Aplicação (Tomada de decisão)	UnB	UFABC	Referências
Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências (Resultados)	Gestão de carreiras	Entrevistas com coordenadores de implementação e pesquisa documental em fontes primárias e secundárias		FERNANDES (2013); LEME (2014)
	Dimensionamento			
	Recrutamento e seleção			
	Avaliação de desempenho			
	Capacitação e desenvolvimento			
	Remuneração			
	Resultados			
	Melhor definição dos perfis no recrutamento e seleção			
	Avaliação de desempenho baseada em competências			
	Remuneração			
	Melhor aplicação dos recursos de capacitação			
	Melhor processo de designação de funções			
	Melhor estruturação do programas de capacitação			

	Melhor qualidade dos serviços prestados à sociedade		
--	---	--	--

APÊNDICE J □ Transcrição da entrevista realizada com gestor da UFABC

FACULDADES ALVES FARIA □ ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DADOS:

ENTREVISTADOR (MESTRANDO): JOSÉ MAURÍCIO TOMÉ ROMANO

ORIENTADORA: Prof.^a Dra. LÚCIA KRATZ

NOME DO ENTREVISTADO: (Não identificado)

CARGO: (Não identificado)

INSTITUIÇÃO: Universidade Federal do ABC

Data: 13/01/2016

Local: Campus Santo André/UFABC □ SUGEPE

Duração: (01:11:28)

01) O(A) Senhor(a) pode fazer um breve histórico sobre sua experiência como gestor?

01:00 (G-UFABC) Então, eu entrei na verdade aqui [UFABC] em 2006. Eu cuidava só das avaliações de estágio probatório, depois passei a cuidar também da avaliação de desempenho dos servidores TAES [Técnico-Administrativos em Educação Superior], e no final de 2010 eu fui convidada aqui a encabeçar o projeto de gestão por competências. Foi bem desafiador Maurício, porque no funcionalismo público é um pouco diferente você implementar do que numa empresa privada. É um projeto que assim, requer muito empenho, muita energia. Pra ver se você consegue atingir os objetivos propostos. Na UFABC, então a gente trabalhou a questão da gestão por competências no âmbito administrativo, não no âmbito acadêmico, ou seja, não envolveu docentes. Toda a parte dos técnico-administrativos e também teve todos os gestores, ainda que docentes, mas que ocupavam funções de gestores de caráter administrativo. Então esse foi o público-alvo que a gente trabalhou nessa fase. Nessa tentativa de implementação da gestão por competências. Então atualmente a Divisão [Divisão de Estruturação e Organização Funcional □ DEOF] está com todos os processos avaliativos, como eu te disse, estágio probatório, avaliação de desempenho e também a gestão por competências, que a gente teve uma fase do ciclo avaliativo de implementação, mas ainda tem passos pra ela se institucionalizar. Pra que realmente fique uma questão mais consolidada, em termos de gestão por competências.

(02:54) (02) Em média, qual é o tamanho da equipe de gestão de pessoas do Órgão? O(A) Senhor(a) considera que a equipe de gestão de pessoas é suficiente, para as demandas da Instituição?

03:13 [G-UFABC] A Sugepe como um todo? Ou só a Divisão de gestão por competências?

03:20 [Entrevistador] A gestão de pessoas como um todo.

03:22 [G-UFABC] Então Maurício, eu acho que tem áreas que precisam de um pouco mais de reforço, como no caso a minha né! É um dos exemplos. Saiu uma pessoa da minha equipe pra ajudar numa outra Divisão, que é a de Qualidade de Vida. Então, isso as vezes prejudica, porque hoje só estou eu e mais duas pessoas pra cuidar de todos esses processos. Realmente

precisa de um esforço a mais ai. Eu acredito que umas duas pessoas pra que a gente conseguisse dar andamento adequadamente a todos esses processos.

03:57 [Entrevistador] Você tinha dito que em média 30 pessoas.

03:59 [G-UFABC] Isso! Hoje a gente tá com 33 pessoas.

04:03 [Entrevistador] São todos efetivos, ou vocês tem temporários ou estagiários?

04:11 [G-UFABC] Todos efetivos. A gente atualmente tem dois estagiários. Porque devido ao corte orçamentário tivemos uma queda brusca ali na questão de contratação de estagiários. Mas até o ano passado a gente contava com um total de cinco estagiários. Então foi uma redução drástica. Devido essa contenção de orçamento que a gente vai enfrentar agora.

04:46 (03) Como o(a) Senhor(a) visualiza a aplicação de recursos pela Instituição na área de gestão de pessoas?

- Estrutura física
- Desenvolvimento ou compra de Softwares
- Capacitação
- Financeira (Cargos)

05:28 [G-UFABC] Então, em termos de capacitação Maurício, eu creio que ela é bem estruturada. Frequentemente são ofertados cursos que a gente chama de transversais, ou seja, aplicados em todas as áreas, ou específicos, ai é de acordo com a área específica de atuação de cada servidor. Em termos de estrutura física eu acho que está ok. Mobiliário, computadores, acesso à internet. Então aqui é bem estruturado, nesse sentido não posso reclamar não. Sistema é uma parte de sistemas informatizados, que é uma parte que a gente é bem deficitário. Precisa melhorar muito aqui na Universidade. Tem um projeto de implementação, não sei se você conhece o SIG lá da UFRN. Então a UFABC está nesse processo de implementação do SIG. Então a gente espera que muitos dos processos que hoje são feitos ou de forma manual ou que precise de uma integração entre as áreas, facilite bastante com a implementação desse Sistema. Hoje a gente tem um sistema específico informatizado, mas é específico pra gente rodar avaliação de desempenho, que na época que ele foi desenvolvido até atendia as necessidades, mas tudo evolui né! A gente vislumbra melhorias, um outro caminho, outras experiências. Então a gente inclusive já tá tentando fazer uma reformulação desse sistema pra que atenda algumas necessidades que a gente tá desenvolvendo, mas é um sistema que assim, é muito melhor do que fazer manualmente. A gente conta ai com mais de 750 servidores, só técnico-administrativos. Então, fazer esse processo todo de forma manual é bem difícil né? Então vamos ver ai com a implementação do SIG, se a gente consegue ai alguma questão e depois eu quero que você me conte sua experiência.

07:46 [Entrevistador] Você quer falar um pouco sobre a questão financeira?

07:54 [G-UFABC] Então, da aplicação de recursos, por exemplo, uma que a gente sente falta, é do sistema informatizado. Como eu te falei, até então, não tinha esse processo de implementação do SIG, Então a gente, as vezes, a questão do recurso, pra compra de um sistema informatizado. Até então, Maurício, isso era muito importante pra gente nesse sentido. Como eu falei agora, meio que a gente tá aguardando a implementação do SIG ao invés de adquirir sistemas informatizados de terceiros. Em relação ao orçamento geral, agora a gente vai ver como vai ficar esse ano, porque a gente sabe que teve realmente uma queda ai

do valor do orçamento disponível né? Ainda [reflexão] a gente não tem muito o cenário total. Provavelmente aí em fevereiro a gente vai ter esse cenário mais geral de como que vai ficar essa questão. Então vai afetar principalmente a questão da capacitação. A gente precisa de verba pra cobrir todos os cursos e aplicação de todos esses cursos.

09:15 (04) Na opinião do(a) Senhor(a) a área de gestão de pessoas do seu órgão, tem caráter estratégico? Que vê nas pessoas o fator potencial da organização para o alcance das metas e objetivos institucionais?

09:40 [G-UFABC] Então! Eu diria assim, o grupo de compõe hoje a gestão de pessoas, [reflexão] tem pessoas muito comprometidas, profissionais, que realmente querem se desenvolver e atingir os objetivos e as metas da Instituição. O que falta as vezes, eu acho, na opinião Mauricio, é um certo apoio de instâncias superiores. Então, as vezes tem questões políticas envolvidas, que, as vezes de uma forma ou outra, impedem, que a área de RH, ela consiga trabalhar na sua total potencialidade, entendeu? É mais nesse sentido. Ela poderia ser muito mais estratégica. Não que ela não seja. Ela é. Tem vários aspectos, que se você comparar né! Outros órgãos públicos, então eu acho que até tá à frente né, nesse nível. Mas eu acredito que, poderia ser mais. Ela poderia auxiliar mais na gestão como um todo da Universidade. Por que são vários os problemas que poderiam ser resolvidos. Se tivesse maior apoio nesse sentido.

11:00 (05) Qual é a visão do(a) Senhor(a) sobre gestão de pessoas por competências?

11:06 [G-UFABC] Olha! Na minha opinião, ela é um instrumento perfeito, fantástico de gestão. É um instrumento que, como eu acabei de te falar, ele auxiliar muito a resolver, vários problemas aí que as instituições enfrentam. Só que ele é um modelo estratégico, Mauricio. E as vezes, a instituição ainda não tá naquele nível pra absorver esse tipo de modelo de gestão. Porque ele consegue te auxiliar em várias vertentes, então desde lá no recrutamento de um pessoal que passou no concurso e tá chegando na universidade. Em termos de plano de capacitação, em termos de alocação de funções gratificadas, dependendo do nível de complexidade daquela determinada função. A própria estruturação das áreas, a estrutura funcional das áreas, eu acho que também auxilia. Então assim, eu sou uma defensora muito grande da gestão por competências, pois eu acho que um instrumento fantástico de gestão. Só que ainda acho que no funcionalismo público, ainda não tá preparado pra absorver um projeto como esse. Então, é realmente um trabalho assim, de formiguinha, a cada dia você sensibilizar, conscientizar as pessoas, que é um instrumento que está disponível, pra gestão das próprias áreas, pra melhoria das próprias áreas. Então eu sou uma defensora bastante grande ai desse modelo de gestão.

12:50 [Entrevistador] Então você considera que, a instituição pública, a organização pública, ela não estão ao nível do modelo ainda? É isso?

12:58 [G-UFABC] É. Eu acho que ainda alguns passos pra conseguir se estruturar e conseguir absorver o modelo, entendeu? Nesse aspecto. Tem algumas coisas ainda, básicas que precisariam ser melhoradas, pra que depois isso fosse utilizado na plenitude. Ele é utilizável sim. Vamos dizer assim, no patamar em que a gente está, mas, ele não consegue ser utilizado na totalidade. E esse é um trabalho que a gente sabe, tem que fazer constantemente, de conscientização, sensibilização, pra que as pessoas entendam que é o modelo disponível para gestão das áreas, e auxílio das áreas e das pessoas.

13:51 (06) O que especificamente levou essa Instituição à implementar a gestão de pessoas por competências?

14:04 [G-UFABC] Então! A princípio Maurício, era aquela questão de equalizar a distribuição de funções gratificadas. Só pra exemplificar. As vezes tinha um chefe de divisão X, um chefe de divisão Y, que tinha o mesmo nível de complexidade daquela função, e um recebia um nível de função com valor mais alto, e o outro com nível mais baixo. Então tudo começou com isso daí, com essa questão. A outra questão é realmente na parte de capacitação. Que auxilia na parte do planejamento de capacitação da Universidade como um todo. Então a princípio, começou com essa necessidade, que não é a necessidade principal, primordial da gestão por competências. Seria sim, a capacitação, em primeiro plano. Mas ela sim, consegue auxiliar nessa questão da equalização da distribuição de funções gratificadas na universidade como um todo.

15:10 [Entrevistador] E o Decreto [5.707/2006]? Ele foi [reflexão]. Assim, a intenção de implementar, a gestão foi baseada numa necessidade legal, ou mais uma necessidade de inovar e ajustar as coisas?

15:27 [G-UFABC] Foi mais assim, a princípio. Claro que a gente tem que levar em consideração o Decreto 5.707 né, que ele dá diretrizes ai pra o desenvolvimento de pessoas na administração federal, mas, também teve essa necessidade interna, nessas duas vertentes que eu lhe falei.

15:43 [Entrevistador] Pesou mais?

15:44 [G-UFABC] Pesou um pouquinho mais. Nesse sentido. Tanto é que, você vê assim, que muitas das universidades, elas ainda não, nem deram os primeiros passos, a respeito da gestão por competências, a maioria. Mas agora Maurício, o que é bacana, é que a gente já conhece a ferramenta, já conhece esse modelo, e tendo ai um desenvolvimento, a gente já consegue aplicar na totalidade.

16:11 (07) Houve apoio geral da Alta Administração? Se sim, houve participação?

16:31 [G-UFABC] Olha! Trocou-se a gestão recentemente. Então até 2014 era uma outra gestão. A outra gestão Maurício, teve um apoio sim, mas não na totalidade. É como eu te falei, o foco realmente era essa equalização da distribuição das funções gratificadas. Eu acho que o apoio poderia ter sido maior. Nessa gestão, precisa de apoio. A gente não viu apoio concreto, em termos de aplicação na totalidade como eu te falei. Se tivesse um apoio de caráter mais formal, é isso que eu quero dizer, não é que não houve apoio, mas isso deveria ser formalizado, pra que a gente conseguisse institucionalizar o modelo como um todo.

17:26 [Entrevistador] E como é a questão de sindicato aqui para vocês? Vocês tem sindicato representativo da categoria? Ele é atuante ou ele não é? Houve participação do sindicato nesse processo ou não?

17:49 [G-UFABC] Não! Nesse processo, não teve interferência, porque na verdade a gente iniciou o processo antes da institucionalização do sindicato aqui na UFABC. Então assim, formalmente quando começou a funcionar. Então não houve participação ativa, nesse processo.

18:09 (08) Durante a construção e execução do projeto de mapeamento de competências, quanto dessa equipe ficou comprometida com os trabalhos? Houve dedicação exclusiva ao projeto?

18:30 [G-UFABC] Isso! Então, teve sim tá! Na época, a equipe, quando a gente implementou, a gente contava comigo e mais três pessoas. É uma equipe pequena se você for ver a complexidade do projeto. Então o que acontece é que duas dessas pessoas ficaram com dedicação exclusiva. A terceira, ela auxiliava quando tinha atividades de muitos picos de complexidade. Só que paralelo, ela tinha também que rodar todo o processo de avaliação de desempenho e de estágio probatório. Então resumindo, ficou duas pessoas exclusivas, e uma ficava metade do tempo pra cada uma das atividades. Ou ela se deslocava como eu te falei. Quando tinha um pico de atividade. Quando a gente precisava terminar alguma fase, mas rapidamente.

19:17 [Entrevistador] E você pode detalhar mais essas fases, do projeto? A fase do mapeamento, por exemplo.

19:32 [G-UFABC] Até te passei aqui, um documento que te ajuda, acredito Maurício, de uma forma macro, pra você entender né! Então como que foi iniciado? A gente colocou aqui [mostrando documento] meio que as macro fases do projeto de implementação. Teve uma apresentação de um pré-projeto ao presidente do GT. GT é um grupo de trabalho que a gente teve, e a apresentação do pré-projeto ao Reitor. Depois ai, a gente fez um agendamento de reuniões com dirigentes, líderes de equipe, para apresentação desse projeto. A sensibilização, mostrar os objetivos, o porquê da importância. Depois teve uma outra reunião com os dirigentes pra apresentação do projeto e indicação dos representantes. Esses representantes é que compuseram esse GT. Esse Grupo de Trabalho. Depois foi indicado formalmente esses representantes das áreas. Teve a formalização desse grupo de trabalho. Onde cada um ai, já teve a indicação pra ele participar de todo esse trabalho né. E o que consistia esse representante? A gente fazia reuniões periódicas, semanais ou quinzenais, conforme cada fase do projeto ia avançando. E esses representantes, eles atuavam como multiplicadores, nas suas respectivas áreas. Então eles participavam dessas reuniões, ou seja, de sensibilização, de capacitação, de treinamento, enfim, de todo o projeto. E eles eram responsáveis por levar essas informações para as áreas e disseminar essas informações pra que a gente conseguisse dar andamento nas fases do projeto, entendeu? Ai como eu te falei, depois tinha todas essas reuniões pra capacitação, pro desenvolvimento das atividades. A gente contratou uma empresa especializada no tema de gestão por competências. Se você tiver interesse depois até te passo o contato. Foi a Leme, não sei se você já conhece, chama Leme Consultoria. Então dentre todas as empresas que a gente contactou ai, a gente identificou ai que eles tinham o *know how*, a capacidade, eles tem um sistema informatizado né Maurício, que é um diferencial das demais consultorias que gente consultou, por que como eu te falei, dependendo do número de dados que você trabalha, é humanamente impossível você rodar esse processo na mão. Então é muito bacana nesse sentido. Essa empresa nos ajudou bastante. Também depois, tiveram diversas reuniões de capacitação, de sensibilização. Não só dos membros do GT, mas com os líderes de equipe, com os dirigentes, pra mostrar o geral do projeto. O Mapeamento das atribuições das funções, que a gente chama de descritivo funcional, eu trouxe até aqui o modelinho, pra depois te passar, pra você levar. Esse aqui é o modelinho de descritivo funcional [mostrando o modelo]. Basicamente o que ele tem? A nomenclatura da função, a área de atuação, a missão da função, as competências técnicas que aquela função precisa ter, as competências comportamentais, depois vem toda a descrição das atividades daquela função, o nível de escolaridade necessário, e aqui os indicadores comportamentais, e

aqui eu disponibilizado ele pra você levar como modelinho. Então o mapeamento das funções, só pra te explicar como é que funciona essa questão. Ele é feito de forma presencial. Então a gente chama o líder de equipe, que é o superior imediato daquela determinada função. E a gente vai validando campo por campo. Lógico que a gente faz um processo anterior né. Pra que eles mapeiem todas as atribuições daquela determinada função, e depois a gente vai, vamos dizer, lapidando, no decorrer desse processo de validação. Então é visto campo por campo, pra ver se você quer fazer uma adequação nesse documento, alguma alteração, inserção ou exclusão de informações. E ai vamos dizer, depois que termina o processo de validação, é ai então de que a gente diz ok. Temos então um documento formal daquele descritivo funcional. Ai eu te disponibilizo esse aqui também que é bacana pra você ter. Teve um mapeamento de competências técnicas, como eu te falei, aqui não só as atribuições, mas as competências técnicas. Então baseado naquela determinada atribuição, quais são as competências técnicas que aquela função necessita? É que nem a gente diz, uma coisa importante quando a gente mapeia né. Você mapeia a cadeira vazia. O que é a cadeira vazia? Independente se é a Márcia ou o Maurício que ocupa, mas sim aquela função. Qual é o escopo daquela função. Também é mapeado aqui as competências técnicas, o mapeamento das competências comportamentais da instituição e de cada função. Aqui eu também tenho, que eu acho interessante [localizando documento] Como que a gente elaborou o inventário comportamental. É bacana, não sei se quer que eu te explique agora, ou depois a parte. Mas é bem simples também e um material bacana, pra você ter e entender.

25:10 [Entrevistador] Se você quiser falar, pode falar.

25:13 [G-UFABC] Então. Prá gente coletar os indicadores comportamentais, a gente se baseou numa metodologia da Leme Consultoria que a gente orientou a fazer uma atividade que se chama: gosto, não gosto e o ideal seria. É um nome engraçado, mas ela é bem funcional nesse sentido. Então o que a gente fez? Chamou o Grupo de Trabalho, explicou para eles: Oh! A gente vai fazer agora essa atividade pra levantar os indicadores comportamentais de cada instituição. Então, a gente pediu para que cada servidor na área dele, escolhesse uma amostra, pelo menos uma de cada função e fizesse essa atividade. Então, o que se consistiria essa atividade, Maurício? Uma folha simples, onde você entrega para o servidor, onde tem três colunas, uma coluna onde está escrito gosto, outra não gosto, e o ideal seria. O que deveria ser realizado nessa atividade? Você pede para o servidor demonstrar os comportamentos que ele gosta, ou seja, os que são aprovados, o que eles não gostam e qual seria o comportamento ideal, baseado na rede de relacionamento que ele tem. Equipe, os pares, o superior imediato, outras áreas né. E ele descrevesse né. Então, alguns itens aqui que seriam importantes: [mostrando o formulário] Que essa atividade não precisa ser identificada, pra que essa pessoa se sinta a vontade de colocar, então não tinha o nome dela, nem o comportamento daquela determinada pessoa que ela tava citando. Então, deve ser feito essa reflexão com todas as redes de relacionamento que ela tem ai diariamente. Não era necessário descrever novamente o comportamento, caso ele já fosse lá selecionado, e não havia limites de informações de comportamentos a serem registrados, e usar frases curtas e bem esclarecedoras, pra que depois, quando a gente fosse consolidar esses dados, a gente conseguisse obter informações bacanas pra esse inventário comportamental. Então como eu te falei, recebia essa folhinha com essas três colunas, o gosto ele colocaria os comportamentos adequados, admirados ou aprovados. O não gosto, inadequados repudiados ou reprovados e o ideal seria, implementados ou já desenvolvidos. E depois o servidor, ele iria lá, expor nessas três colunas, essas questões pra ter a coleta dos indicadores. E aqui, quando a gente fez essa sensibilização, com os membros do GT, os servidores né, então a gente deu alguns exemplos de indicadores, pra que o pessoal entendesse. Olha qual é o objetivo da atividade? Como eles deveriam

redigir esses indicadores? E que fossem indicadores assim, relevantes pra instituição. Então aqui a gente tem alguns exemplos de indicadores [mostrando documento]. E depois de toda essa coleta desses dados, a gente fez uma análise, uma consolidação, porque as vezes uma área repete o mesmo comportamento né. Então a gente fez essa consolidação pra gerar esse inventário comportamental, então eu disponibilizo pra você também.

28:53 (09) A equipe manteve sua composição original durante todo o processo, ou ela foi reconstruída?

29:07 [G-UFABC] Na verdade, a reconstrução foi necessária porque duas pessoas passaram em outro concurso, não porque eles mudaram de área ou porque não gostavam do que faziam. Realmente eram pessoas que estavam capacitadas, né Maurício. Mas infelizmente passaram em outros concursos. Ai foram repostos esses servidores, que foram para outras instituições. Eles já estão capacitados, agora né, nesse modelo. E ai, permanece, depois que a gente reconstruiu, permanece os mesmos servidores. É uma pena porque, a gente perdeu dois ai, por questão de outros concursos.

29:52 (10) Você já mencionou que contratou consultoria especializada para capacitar a equipe que ficou a frente do projeto ou não? Se foi, poderia me dizer em média qual foi o custo dessa consultoria?

30:10 [G-UFABC] Na verdade, inicialmente foi feita uma capacitação específica pro pessoal do RH, e também para o GT, uma vez que eles atuavam como multiplicadores de informações nas suas respectivas áreas, e depois o processo foi construído em conjunto. Porque em toda fase do mapeamento, a consultoria participou em conjunto com a UFABC, então toda a fase do mapeamento, da validação dos descritivos funcionais né Maurício, foi acompanhado em conjunto. Então, eles fizeram parte do mapeamento dos descritivos funcionais, até que a gente do RH, se sentisse realmente capacitada, se sentisse realmente à vontade de realizar sozinha todo aquele processo. Então foi um processo bem bacana, porque foi construído em conjunto. É uma empresa assim, que dá muito suporte. Então, foi uma empresa que realmente foi parceira do início ou fim da implementação.

31:13 [Entrevistador] Bom, você fique a vontade se não quiser responder. Sobre a Leme Consultoria, é possível descrever em média, quanto foi gasto com essa equipe, em termos de contratação?

31:31 [G-UFABC] Olha, eu acredito Maurício, que foi gasto sessenta mil reais em tudo. Porque também tem essa questão, de que por um período de um ano, eles disponibilizaram o sistema gratuitamente, então fazia parte do contrato né! Então tem essa questão da inclusão do sistema também, que permitiu a gente rodar o ciclo avaliativo.

32:04 [Entrevistador] E esse sistema, vocês adquiriram ele ou não?

32:10 [G-UFABC] Não, não adquirimos. Fazia parte do contrato. Então a título de [pausa e corte] o cliente até de ele experimentar aquele sistema, se ele estava ok, se atendia, então realmente quando teve a fase [pausa] vinculada a rodar o ciclo avaliativo, teve essa vantagem que a gente tinha um sistema informatizado. Então ele disponibilizou pelo período de um ano. Agora claro assim, se você for implementar na Universidade Federal de Goiás, ou aqui, continuar a utilizar, tem que fazer uma contratação à parte pra utilização desse sistema.

32:55 (11) Houve inicialmente, desenvolvimento de projeto piloto? É possível descrever a experiência?

33:10 [G-UFABC] Sim, na verdade a gente fez um projeto piloto, então a gente selecionou algumas áreas, selecionamos algumas funções, pra que a gente fizesse esse mapeamento dos descritivos funcionais, é como eu falei, inicialmente a consultoria nos acompanhou, era até eles que faziam o processo de mapeamento e validação junto aos líderes de equipe. Então houve sim. A gente, [reflexão] se não me falhe a memória, a gente mapeou cerca de uns trinta descritivos funcionais inicialmente pra fazer esse projeto piloto. Depois aí, tomasse a velocidade de fazer com todas as demais funções da Universidade. Mas teve sim.

33:55 [Entrevistador] E foi com algum setor específico ou não?

33:56 [G-UFABC] É, a gente procurou fazer bem variado. Então pegava das áreas meio e das áreas fim. Áreas-fim, sendo as áreas acadêmicas né. Pra que tivesse realmente um mix aí, e a gente pudesse trabalhar com essa diversidade de funções.

34:14 [Entrevistador] E aí esse projeto, esse grupo de descrições que vocês fizeram, ele atendeu todo o resto da Universidade?

34:33 [G-UFABC] Isso, em termos de metodologia. Que aí foi realmente pra gente captar a metodologia. Porque a metodologia ela é única, mas se aplicava em todos os descritivos funcionais né Maurício. O que muda, lógico, é a característica da área, as atribuições, a gente vai executar né. Mas a metodologia de aplicação do mapeamento, da validação, é sempre a mesma né. Então valeu demais, pra que a gente depois tomasse fôlego pra depois fazer pra Universidade inteira.

35:07 (12) O(A) Senhor(a) sabe me dizer se na fase inicial do projeto, houve divulgação para a organização de modo geral? Se sim, quais as ferramentas que foram utilizadas para divulgação?

- Workshops
- Marketing Interno (Cartazes, jornais, revistas, intranet, internet)
- Entrevistas

35:31 [G-UFABC] Isso! Na verdade Maurício, então inicialmente como eu te falei, tudo se iniciou com essa constituição do GT. Eles atuavam como multiplicadores de informações gerais que eram transmitidas, no decorrer dos trabalhos. Como eu te falei, teve reuniões também, com os dirigentes. Então foram reuniões presenciais, então a gente encaminhava por e-mail, blog da UFABC, que é a intranet, mas assim, de caráter geral. Essas específicas, aquelas que realmente atingem o objetivo que mais no tete a tete eram feitos através de reuniões de capacitação. Então a consultoria, ela passava todas as informações, a metodologia, os objetivos, os benefícios de se implementar esse modelo. Então eu te diria assim, que a questão importante, foi mesmo essas reuniões com os membros do GT, e essas reuniões de caráter presencial com os dirigentes e líderes de equipe no geral.

36:37 [Entrevistador] Então o principal meio de divulgação foram as próprias reuniões?

36:40 [G-UFABC] Exatamente!

36:43 (13) Houve por parte da equipe de implementação, trabalho de sensibilização das pessoas para transmissão de segurança para o processo de mudança? Quais ferramentas foram utilizadas? Seminários/Fóruns

- Reuniões com pessoas-chave
- Capacitação de servidores para realização do mapeamento
- Divulgação através de internet/intranet
- Oficinas de trabalho com dirigentes e pessoas-chave

37:10 [G-UFABC] Isso, Maurício! Na verdade essas reuniões que eram feitas com os dirigentes e líderes de equipe, eram realmente pra mostrar, qual é o objetivo, quais seriam as vantagens em termos de utilização dessa ferramenta. Então acho que nisso que foi mais [reflexão e quebra] Foi realmente focado. Como que é a metodologia? Com que ela iria se desenvolver? Então a gente explicou mas ou menos aqui, nessas reuniões, quais que seriam essas macro fases? Como elas aconteceriam? Quando a gente precisaria desse envolvimento dos líderes de equipe? Principalmente como a gente falou. No processo de mapeamento, do descritivo funcional, que é a alma, a essência dessa questão toda. Isso daí, a gente realmente precisaria da atuação dos líderes de equipe em conjunto com os servidores. Então passava os objetivos, como eu te falei, o porquê da importância, como a ferramenta poderia ajudar em termos de gestão. Então esses daí, seriam os principais focos, quando ocorriam essas reuniões.

38:26 [Entrevistador] E sobre resistência? Você pode falar um pouco?

38:29 [G-UFABC] Resistência tem. Tem porque tudo que é novo, a gente que as vezes tem resistência. As vezes Maurício, o que implica um pouco na aplicação desse modelo de gestão, é que ele realmente atua na meritocracia, então isso daí, esbarra em questões políticas. Essa é a questão principal aí. Muitas áreas, assim [quebra] Mas isso depois foi modificando com o tempo. No início, [quebra]. Agora a gente vê que a resistência diminuiu bastante. Mas entende-se assim que, vai mexer na autonomia delas de gestão, e na verdade não é. É um instrumento disponível pra que ela utilize sua autonomia de gestão funcional, de organograma, ou das respectivas funções mesmo na sua essência, mas sem mexer na autonomia. É pra auxiliar, melhorar o que já tem. Então, eu acho que é mais nesses aspectos aí que tem a resistência.

39:42 (14) Foi feito algum tipo de trabalho, para que houvesse o envolvimento das pessoas ao projeto? Como, por exemplo: definição antecipada dos níveis de participação dos grupos de trabalho para cada etapa do projeto.

39:59 [G-UFABC] Isso! A gente passava constantemente nos grupos de trabalho, e conforme as fases, vamos dizer, realmente tinham que acontecer as subfases, então tinha todo um comunicado aos envolvidos, do porque que precisaria participar, enfim, qual era o objetivo. Então, desde lá do grupo de trabalho, até as subfases, a gente tinha essa comunicação com antecedência, pra que o pessoal entender qual seria o objetivo.

40: 38 (15) Foi constituída alguma comissão para acompanhamento dos trabalhos? Se sim, como foram escolhidos os membros? Eram da equipe de gestão de pessoas ou não?

40:44 [G-UFABC] Isso! O acompanhamento do trabalho da consultoria junto às áreas da Universidade foi todo acompanhado pela nossa Divisão [DEOF]. Então todas as pessoas acompanhavam, tanto em reuniões como nos processos de mapeamento, os processos de validação, todas as fases eram acompanhadas pela Divisão como um todo.

41:13 (16) Foi desenvolvido ou adquirido algum software de gestão por competências? Se sim, saberia me dizer em média o valor investido?

41:22 [G-UFABC] Não, a gente não conseguiu. Na verdade era a intenção do RH, mas devido à outras demandas da nossa área de TI, Maurício, eles não conseguiram desenvolver da forma que a gente gostaria. Então como eu te falei, como a gente tá remodelando algumas coisas, transformando a avaliação de desempenho numa avaliação baseada em competências, como eu te falei, pra gente aproveitar muito da metodologia que a gente aprendeu. Então isso ainda é necessário. Desenvolvimento de um sistema compatível com esse novo conceito. A gente precisa verificar, inclusive se o SIG, uma questão que a gente tem que averiguar se já tem alguma coisa nesse sentido. Tem, mas ainda precisa customizar. Como está numa fase bem inicial, a gente ainda não chegou nesse patamar.

42:16 [Entrevistador] Você mencionou que há uma dificuldade em relação à TI. Mas de que nível é essa dificuldade? Vocês, quando demandam alguma coisa para a equipe de TI, vocês são atendidos? Existem questões políticas relacionadas com desenvolvimento de softwares? Porque assim, gestão de pessoas requer muito sistema, e normalmente a gente não percebe sistemas disponíveis para a equipe de gestão de pessoas. Como é aqui para vocês?

42:51 [G-UFABC] Então, a gente tem sim Maurício, uma dificuldade, porque as demandas do NTI hoje, que é o Núcleo de Tecnologia da Informação aqui né. Elas estão voltadas para a área-fim. Que é a Pró-Reitoria de Graduação. Lá demanda muito da equipe de desenvolvimento, que seria responsável pelo desenvolvimento de softwares. Então a gente tem uma dificuldade bastante grande assim, de desenvolver internamente essa questão do software direcionado para nas necessidades de gestão de pessoas.

43:30 [Entrevistador] Se vocês não tem. Quando terminou o prazo de consultoria. Como vocês passaram a trabalhar? Ou vocês não tiveram mais nenhum trabalho relacionado com a gestão por competências? Eu digo assim, é tudo feito em planilhas? Como é feito?

43:49 [G-UFABC] Como ocorre, Maurício? A gente rodou um primeiro ciclo avaliativo. Então, realmente dentro do sistema, utilizando esse sistema disponibilizado pela consultoria. Depois a gente não rodou mais ciclos avaliativos. A gente se dedicou [quebra]. Como teve a entrada de uma nova gestão, muitas áreas se reestruturaram. Então, questão de função, criação de função, extinção de função, junção de função, então a gente tá trabalhando agora num processo de remapeamento dessas funções, entendeu? Porque muda a gestão, muda as vezes a estrutura, as funções como eu te falei. Então para rodar um novo ciclo avaliativo, realmente a gente necessitaria de um sistema informatizado. Ou que fosse desenvolvido internamente, ou que a gente contratasse de terceiros, porque é necessário. Não dá pra rodar um processo dessa complexidade, dessa magnitude, na mão.

44:53 [Entrevistador] E esse remapeamento, ele é feito de que forma? É através de planilhas? Como é?

44:57 [G-UFABC] Na verdade assim, o remapeamento, a gente consulta as áreas, [quebra]. Assim, após essa mudança de gestão, teve reestruturações nas funções, no organograma, nas funções que compõem cada uma das unidades administrativas. Então, eles nos dão esse feedback, e então a gente pega o descritivo funcional que foi mapeado anteriormente, e faz esse remapeamento. Ou seja, edita esse documento, e aí a área vai fazer a inserção, exclusão,

edição de informação que continha naquele documento. E aí a gente, depois desse remapeamento tem novamente um descritivo.

45:39 [Entrevistador] Mas tudo na mão?

45:40 [G-UFABC] É, isso daí é feito na mão, porque o processo é feito presencial, de validação. E aí sim, tem uma planilha que a gente valida todos esses campos.

45:50 [Entrevistador] Não tem apoio de um software?

45:51 [G-UFABC] Não. Não tem. E esse daqui na verdade [mostrando relatório] esse layout final ele é gerado pelo software da empresa contratada. Porque se não a gente vai ficar no formato lá de planilha, entendeu? Ok, a gente tem os dados, mas a gente não tem como, automaticamente né, gerar um relatório nesse layout. Enquanto a gente não tem o sistema informatizado, a gente tá trabalhando nesse processo de remapeamento das áreas que sofreram alguma reestruturação.

46:29 (17) O(A) Senhor(a) pode me dizer se para a primeira fase do projeto (o mapeamento de competências) e a identificação do gap organizacional, foi utilizado algum método específico ou modelo? Se sim, o modelo definido atendeu as necessidades do órgão?

- gap por indicadores de competências
- inventário comportamental

46:46 [G-UFABC] Sim. É muito bacana a metodologia. Eu trouxe aqui pra você também, Maurício, que eu acho que é interessante. O sistema, ele gera [mostrando relatório] Então determinado colaborador em determinada função, ele gera aqui, gráficos, ele gera aqui, os gaps de cada uma das competências. Então, por exemplo, aqui nesses casos, são competências comportamentais, ele gera gap de competências técnicas, então é bem bacana, porque já é um relatório que sai automático. Agora você imagina, não dá pra fazer todo esse processo manualmente. É muito complexo, envolve uma gama de dados muito grande, mas é como eu te falei, o sistema atende sim. É um sistema bem bacana, a metodologia é bacana, em termos de atendimento, de geração de relatórios, é bem interessante o sistema deles.

48:11 [Entrevistador] Você está me mostrando esses relatórios, que são gerados pelo sistema. Deixa eu compreender. Esse sistema esteve disponível pra vocês durante a consultoria. Hoje vocês não tem mais. Esses documentos, esses relatórios, você tem isso em arquivo. Se você precisar gerar isso hoje, você não tem um apoio de sistema?

48:35 [G-UFABC] Exatamente! Vamos supor assim, que eu remapeei uma função. E eu gostaria de rodar o ciclo avaliativo baseado nesse mapeamento. É uma dificuldade que a gente tem. Porque a gente não tem o sistema informatizado.

48:52 (18) Em média, quanto tempo a equipe levou, para conseguir desenvolver todo o mapeamento de competências?

49:07 [G-UFABC] Todo o mapeamento? Em termos de mapeamento, só o processo de mapeamento, cerca de um ano. Porque é uma atividade complexa, não é uma atividade rápida, ela não é difícil, mas é um processo trabalhoso. Ele é demorado, porque você tem que agendar reunião com indivíduos presencialmente, com os líderes de equipe. Uma função demora em

média cinquenta minutos pra ser validada. Em média. Dependendo da complexidade, da quantidade de funções. Então, é um processo que leva um pouquinho de tempo, por essa questão. Ele é complexo por si só.

50:00 (19) Após realizado o primeiro mapeamento de competências organizacionais, foi possível detectar a lacuna das competências existentes e as competências necessárias?

50:13 [G-UFABC] Sim. Então esse relatório aqui [mostra relatório] que é gerado. Ele identifica individualmente, as competências necessárias, o que é necessário já é feito no mapeamento. E o nível em que o servidor está para o nível ideal, também é identificado. Se ele está no mesmo nível, se está aquém, ou está além do nível ideal. Então esse relatório permite sim, que esses dados sejam identificados individualmente ou por área. A consultoria também, ela tem um processo que ela consegue gerar por área, qual seria o gap daquela determinada área, de determinada competência. Então, nesse sentido, o sistema informatizado ajuda bastante.

51:05 (20) Antes de fazer o mapeamento das competências das funções, foi realizado mapa descritivo das funções? [Já disse que sim] Descrição das atribuições de cada função? [Já disse que sim] E quem ficou responsável por essa descrição? Superior ou servidor responsável?

51:29 [G-UFABC] Na verdade, a orientação que a gente sempre deu, a consultoria deu, foi que fosse feito o processo de construção em conjunto. Porque duas cabeças pensantes melhoram muito. Porque tem a visão do ocupante da função e do superior imediato. Ele é que tem aí, os objetivos, as metas a serem atingidas naquela determinada atividade administrativa, que aí se desdobra naquela determinada função. Então a gente sempre orientou que fosse feito de forma conjunta.

52:06 [Entrevistador] Só para ficar claro Márcia. Quando a gente tá falando de função, nós estamos falando de um processo de trabalho né?

52:12 [G-UFABC] Isso, exatamente.

52:16 [Entrevistador] E houve antes desse processo de mapeamento, algum processo de mapeamento desses processos?

52:26 [G-UFABC] Não. Não houve. Na verdade a UFABC iniciou um projeto de mapeamento de processos que ajudaria bastante, Maurício. Mas isso não foi à frente. E agora com a implementação do SIG, isso meio que vai paralelamente, ser construído, porque você precisa de todo um mapeamento de processos de uma determinada área, de uma determinada função. Era uma questão que ajudaria bastante. Mas aí foi construído, então, realmente [quebra] claro, considerando os processos, os trâmites necessários pra execução daquelas atribuições, e a missão daquela área. Quais são os objetivos, as metas que têm que ser atendidas, quais são os produtos e/ou os serviços que aquela determinada área tem que entregar. Então baseado nisso, que é o norte aí, para que o pessoal consiga fazer o mapeamento, o descritivo de cada função.

53:29 (21) Foi utilizado para obtenção do gap, alguma fórmula ou modelo específico?

53:37 [G-UFABC] Tem. É o que eu tenho aqui [mostra relatórios]. Do próprio Leme.

53:45 (22) Após a conclusão do mapeamento e a identificação do gap, houve aplicação de fato da gestão por competências? Se sim, em qual subsistema de gestão de pessoas ela foi utilizada?

- Carreira
- Dimensionamento
- Recrutamento e seleção
- Avaliação de desempenho
- Treinamento de desenvolvimento
- Remuneração

54:07 [G-UFABC] Então. Nesse primeiro ciclo avaliativo, Maurício. Que a gente fez. Então auxiliou na equalização dos níveis de função gratificada, que é parte remuneratória, vamos dizer assim. Da parte de capacitação, porque uma vez que você tem lá os gaps, ele é uma diretriz para o pessoal que cuida dessa área. Olha, identificar então, quais são as prioridades, quais são as áreas que tem prioridade, em que competências precisa-se trabalhar os planos de capacitação. Uma questão que a gente também utiliza, no ingresso de servidor. Quando tem a seleção dos servidores, a gente faz o processo de ambientação, tem uma divisão específica que faz esse projeto. Então, ele primeiramente contata as áreas, e verifica. Qual é o perfil, qual é a função que esse servidor vai ser alocado. Então eles utilizam o descritivo funcional, e fazem essa identificação do perfil do servidor que tá entrando versus essa cadeira vazia que precisa ser ocupada naquela respectiva área. Então nessas vertentes aí, que foi utilizado.

55:21 [Entrevistador] Na capacitação, por exemplo, hoje vocês fazem aquele relatório de capacitação, ou ele é baseado em competências hoje ou não?

55:32 [G-UFABC] Então. Aquele ciclo, o primeiro ciclo que a gente rodou, foi final de 2013, a gente rodou esse ciclo. Certamente eles utilizaram, algumas ainda utilizam, por exemplo, se a pessoa não mudou de função, a estrutura permanece a mesma, então dá para utilizar esse relatório ainda do período anterior. Mas a questão, o ideal é que fosse feito um remapeamento de toda a Universidade, porque aí você teria uma base de dados completamente atualizada. Pra que aí sim, conseguisse fazer todos esses planos de capacitação, baseado numa realidade atualizada.

56:18 [Entrevistador] Então, o pessoal está trabalhando com o ciclo de 2013?

56:21 [G-UFABC] Isso. Exatamente.

56:30 [Entrevistador] Você sabe me dizer como funciona hoje, a questão da autorização para capacitação? Tem alguma avaliação para verificar ligação com a área de trabalho?

56:56 [G-UFABC] Precisa ter, Maurício. O vínculo com determinada função que o servidor ocupa. Vamos supor, na minha área eu não utilizo determinada competência, enquanto tem outros servidores que utilizam, então sempre os outros, vão ser baseados na função que ele ocupa, vão ter prioridade. Se de repente sobrar vaga, aí são convocados os demais servidores, que de repente não tem tanto vínculo com a função deles. Daquele determinado treinamento que está sendo ministrado. Então assim, eu não sou da área de capacitação. Mas eu sei que o pessoal tem sim, estabelece esses critérios, enfim, de acordo com, primeiramente com a atividade que o servidor executa. E é feito em grande parte dessa forma.

57:58 [Entrevistador] E a avaliação de desempenho. Ela é feita baseada nesse ciclo de 2013 ou não?

58:02 [G-UFABC] Não. A avaliação de desempenho, assim, o modelo que a gente tinha até então, era bem diferente, era bem mais simplificado. Agora com esse conhecimento que a gente tem da metodologia, tudo, a gente tá reformulando o formulário de avaliação de desempenho, que ai vai refletir nessa necessidade de adequação do sistema informatizado. Realmente a gente quer tomar esse conhecimento que a gente adquiriu ao longo do processo de implementação, pra que a gente utilize essa questão [quebra] Então que fique uma avaliação de desempenho baseada em competências. Tanto técnicas quanto comportamentais. Então a gente ainda tá reformulando esse modelinho. Porque se a gente tivesse o sistema informatizado, hoje já disponível, ficaria bem mais fácil, esse processo. Só que agora a gente tá reformulando a parte conceitual da nossa avaliação de desempenho, se comparado com o que era até então. Transformar ela num modelo baseado em competências. Porém, a gente precisa dessa adequação do sistema para acompanhar essa reformulação.

59:23 [Entrevistador] Então pra você, efetivamente, a UFABC hoje utiliza a gestão por competências onde?

59:29 [G-UFABC] Onde? Hoje em dia, a gente consegue utilizar na avaliação de desempenho. Pra que a gente consiga dar continuidade nas outras vertentes, é necessário remapeamento desse descritivo. Que é como eu te falei, você vai ter uma base de dados atualizada de acordo com a realidade.

59:54 (23) A partir dessa aplicação, quais os resultados o(a) senhor(a) poderia citar, que foram mais perceptíveis, a partir da utilização da gestão de pessoas por competências?

1:00:15 [G-UFABC] Olha, uma coisa que foi bacana, Maurício, foi a equalização dessa questão das funções. Uma redistribuição de funções. Então teve realmente uma melhor equalização. Corrigiu muitas das distorções que tinham. A parte de capacitação, acho que ajudou bastante, então é uma coisa assim, que dá para utilizar, e a parte de ingresso de servidores. Quando tem a seleção e a alocação de servidores nas áreas. Realmente isso dai, é efetivo. Como eu te disse, é um instrumento muito interessante de gestão, porque ele realmente funciona. Você consegue aplicá-lo na realidade.

1:01:01 [Entrevistador] Márcia, nós estamos finalizando nossa entrevista, o pessoal fala muito, as instituições falam muito, em universidades com atitude. Por exemplo, vocês tiveram uma atitude de enfrentar esse desafio. E reclamam muito do próprio órgão central do SIPEC, na questão de orientação, ou seja, implementa-se algo, e não dá um suporte necessário em relação à orientação aos órgãos pra se adequarem aquela normatização. Como é caso do Decreto 5.707, por exemplo. Então houve-se uma instituição de um decreto determinando que a gestão de pessoas ou a capacitação deveria ser baseada em competências. Houve de fato, lá em 2011, uma movimentação bastante grande ali na ENAP, no próprio Ministério do Planejamento, pra capacitar os órgãos e depois, deu uma esfriada, e a maioria dos órgãos consideram que não foram suficientes as orientações, pra que colocasse em prática, a gestão por competências. Como que você vê isso? Essa questão das atitudes dos órgãos, e uma falta de orientação por parte do órgão central de instituir algo e não dar o suporte necessário para que os órgãos entrem de fato no modelo de gestão de pessoas por competências?

1:02:44 [G-UFABC] É, então, aí sua pergunta. Você até já respondeu. [risos]. Falta né Maurício. Eu acho que a integração, a padronização de todos os órgãos. Por exemplo, se você tá falando da categoria, universidades. Deveria ter uma maior padronização no sentido assim. Pessoal, essa é a diretriz. Esse é o caminho. E assim, também não adianta dar a diretriz, sem dizer o como fazer, porque, o pessoal vai realmente enfrentar dificuldade do como fazer, do como implementar. Então de repente uma ideia, seria fazer assim. Contrata-se uma empresa, ou se tem um órgão que pode atuar como capacitador para as demais universidades, mas que fosse de uma forma padronizada. Pra que todas as universidades entendessem os objetivos, quais seriam os benefícios, o como fazer, quais as etapas que uma universidade ela tem que passar pra conseguir implementar, institucionalizar aquele modelo de gestão? Porque se não, realmente fica uma questão que você realmente só no papel, e a parte prática, as IFES, elas não conseguem fazer essa implementação concreta. Seja desse modelo ou seja de qualquer outro. As questões que a gente vê no nosso dia-a-dia. Eu acho que seria importante essa integração e a padronização, pra que fosse um norte. Olha pessoal, é assim que vocês tem que fazer. O como vocês tem que fazer. Qual é o suporte, e quem pode dar o suporte, caso vocês tenham dificuldade nessa implementação. Porque se não, realmente fica assim, cada IFE trabalhando de uma forma isolada, com a metodologia que considerou, ser a mais adequada. Então, nesse sentido eu acho que ajudaria. Ficaria uma coisa integrada e padronizada.

1:05:02 [Entrevistador] Eu vou me inspirando na sua fala, e surge outros questionamentos. Você considera que por estar aqui em São Paulo, que é uma megalópole, diferente das demais capitais do Brasil, é mais fácil implementar algo? Você considera que, por estar aqui numa capital que é diferente das demais em termos de população, de nível de participação, sei lá, do privado. Você acha que é mais fácil implementar algo aqui na Universidade do que em outras universidades?

1:05:37 [G-UFABC] Olha, é uma pergunta difícil de se responder. Porque assim, para te responder, afirmar com certeza, eu precisaria entender, vivenciar como é que seria uma implementação num local de repente que seria assim, mais distante, enfim, de toda uma metrópole, né Maurício. Então fica difícil de responder isso daí. Porque eu precisaria vivenciar na prática, quais seriam as facilidades, quais seriam as dificuldades, os pontos que ok, a gente consegue, os pontos que de repente a gente sentiria dificuldade de implementação. Então eu não sei te responder com certeza. Se por estar numa metrópole, isso facilita. Talvez não, é como eu te falei, precisaria realmente sentir. Porque as vezes, de repente uma instituição lá que, tá distante de uma metrópole enfim, mas são pessoas comprometidas, são pessoas com visão, são pessoas que vão entender que aquilo é um modelo de gestão que vai auxiliá-las no dia-a-dia. O que de benefícios e o que de problemas elas conseguiriam excluir do cotidiano, se adotassem aquele modelo. Então eu acho que é mais nesse sentido.

1:07:09 (24) O(A) Senhor(a) pode fazer um balanço entre esforços e investimentos e os resultados trazidos pela utilização da gestão de pessoas por competências? Trazendo se possível, exemplos de fatores que se mostraram como impulsionadores ou restritivos para a condução do projeto.

1:07:38 [G-UFABC] Entendi, Maurício. Então, fazer uma retrospectiva de tudo que a gente falou. Eu acredito que nesse modelo, [reflexão] Ele é uma ferramenta de gestão, muito interessante. Que consegue trazer resultados práticos, ou seja, não é um modelo que vai ficar só no papel. Porém, precisa de apoio [ênfase]. De instâncias superiores, um apoio de caráter mais formal. Eu acho que é isso que faz você sair do nível de implementação pro nível de institucionalização concreta desse modelo. Em termos de investimento, eu acho que valeu

tudo que aquilo investiu nesse modelo, porque, teve capacitação das pessoas. A gente, viu que sabe, mudou já o patamar de como a pessoa enxerga o que é a gestão por competências. Pra que é ela pode utilizar, na área dela. A questão da restrição, ou da resistência, sempre vai ter porque é um processo novo, então, vai muito da sensibilização, de que a pessoa entenda que aquilo lá é um fator que vai trazer melhorias para a área dela. As vezes é um processo que exige muita paciência, um trabalho de formiguinha. Tem que construir ao longo do tempo, pra que um dia isso realmente se torne institucionalizado. Mas eu acredito muito no modelo. Se você me perguntar: Você recomenda? Muito, porque é importante, é muito bacana, traz benefícios e a importância também de um sistema informatizado. Pra que isso, como eu te falei, você consiga concretizar o trabalho. Todas aquelas fases que você passou que você construiu, você fazer um ciclo avaliativo, você construir um descritivo funcional, você precisa dessa ferramenta informatizada. Nos dias de hoje, que as instituições mexem numa gama muito grande de dados, eu acho que é necessário sim, um sistema informatizado. E eu espero que a gente consiga, ao longo do tempo, evoluir e chegar numa institucionalização do modelo. Eu acho que isso, no global mesmo seria isso.

1:10:19 [Entrevistador] As informações serão extremamente úteis. Você falou muita coisa importante, e com certeza vai auxiliar muito a gente.

1:10:28 [G-UFABC] Espero ter contribuído aí com o seu trabalho. E até de repente, algum plano de implementação que vocês tenham lá na sua IFES,

1:10:37 [Entrevistador] Quero lhe agradecer mais uma vez pela disponibilidade. Não é fácil pra nós que trabalhamos com gestão de pessoas, nos dispormos de algum tempo assim, pra quebrar um pouco a nossa rotina, mas é essencial trocar esse tipo de informação pra gente ir crescendo.

1:10:58 [G-UFABC] É sempre importante, é sempre bem vindo, o que vocês precisarem, depois pode ligar, por telefone, por e-mail. Se ficou alguma dúvida, e a gente está disponível aí para auxiliar.

1:11:06 [Entrevistador] Queria, mas a frente, lhe pedir, se houver disponibilidade e possibilidade, se eu precisar de algum que eu não tenha conseguido, e se você puder disponibilizar, eu lhe peço por e-mail.

1:11:22 [G-UFABC] Sim, ok, sem problema nenhum.

APÊNDICE L - Transcrição da entrevista realizada com gestores da UnB

FACULDADES ALVES FARIA □ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DADOS:

ENTREVISTADOR (MESTRANDO): JOSÉ MAURÍCIO TOMÉ ROMANO
ORIENTADORA: Prof.^a Dra. LÚCIA KRATZ

NOME DO ENTREVISTADO: (Não identificado)

CARGO: (Não identificado)

INSTITUIÇÃO: Universidade de Brasília

Data: 14/12/2015

Local: Campus Darcy Ribeiro □Distrito Federal □Brasília

Duração: 01:57:19

01) O(A) Senhor(a) pode fazer um histórico sobre sua experiência com gestor à frente de um projeto de mudança para o modelo de gestão de pessoas baseado em competências?

G1 (0:47): O que eu percebo Maurício, em primeiro momento é que a Administração se move a partir, a Administração Pública, a partir de normatização [pausa] não há uma pro atividade muito grande de órgãos públicos. Geralmente é uma lei que mudou a carreira é um decreto, é alguma coisa que move a Administração Pública em relação a novas formas de gestão, a novos modelos. Nós não fomos diferentes, nós fomos reativos a isso também. Na verdade, tardiamente porque, em 2005 há um PCCTAE, que é aquela Lei que mexe na carreira, muda, há todo um processo de reenquadramento, cargos, alguns deixam de existir, outros são, enfim, toda uma mudança ocorrida ali em 2005 que desencadeou uma proliferação de outras normas. Como vamos desenvolver pessoas então? A partir desse novo plano, desse PCCTAE? Que vem de 2005. E ai em 2006 foi um ano de produtividade em termos de normatização, pena que tudo como decreto, é muito ruim você trabalhar como Decreto, a Administração Pública também é criticada por trabalhar com decreto. É como se, por outras formas a coisa não acontecesse. É preciso que o Presidente mande, bata na mesa, que é um decreto né? É quando o Presidente bate na mesa e diz vai ser assim. E nunca se avançou também né? Tanto que agora, a □G2□ falou. Eles estão revisando o decreto [5.707/2006], mas para fazer outro decreto. [risos]. Não é uma instrução normativa, é outro decreto porque se não sai do lugar. Então em 2005, vem uma mudança na carreira com o PCCTAE, e a partir de 2006 começam os decretos. Tem o 5.825, tem o 5.707, o 5.824 e decreto, decreto e decreto. Cada um deles compõe uma colcha de retalhos que resultaria como produto, uma iniciativa, eu vejo, do Governo Federal em desenvolver as pessoas, desenvolver o sujeito na carreira. Então, há uma boa intenção ai. Então, ele vai, cria o 5.707 e diz mais claramente o que é capacitação, diz o que é competência. Depois vem O 5.825, que traz as linhas de desenvolvimento. Aquelas cinco linhas de desenvolvimento da capacitação, da formação gerencial, formação básica, formação geral eu acho, competências específicas. São cinco linhas de desenvolvimento no 5.825. Depois vem o 5.824 que eu acho que...

G2 (03:39): Fala dos ambientes

G1 (03:40): ...fala dos ambientes, fala da progressão por capacitação, com determinado certificado, você tem direito a tal tipo de... você tem direito a progressões a partir da inter-relação entre os ambientes e o tipo de relação entre o ambiente e o cargo do sujeito e o que ele estudou. Então o que eu observo é: um conjunto de normas, como decretos, todas de 2006, eu acho, tentando viabilizar um plano de desenvolvimento de pessoas no âmbito da administração pública federal, é essa a minha leitura. E aí quando você não tem um norte, conduzido pelo próprio MPOG [Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão], que é o que acho que a gente tinha muito bem, naquela fase, da gestão da Maria Júlia Pantoja [Coordenador do Projeto MPOG e professora da UnB], ela tentou agrupar tudo isso e fazer, a gente ir em uma direção, eu acho que isso se perdeu um pouco agora, [pausa] esse esforço. Ela fez uma rede, lembra? De uma rede de instituições...

G2 (04:50): Sim, na qual a gente era agente.

G1 (04:52): ...na qual a gente era agente nessa rede, a gente tinha que aprender com outras universidades, e a gente aprendia...

G2 (04:59): A gente tinha que ensinar.

G1 (05:00): ...a gente tinha que ensinar a gente ensinava. Então assim, era uma troca, não porque, sejamos o oráculo que ensina, mas é porque aquela rede que eu esqueci o nome da rede, rede de desenvolvimento de pessoas...

G2 (05:13): Aí tinha do centro-oeste, do nordeste, tinha um grupo de agentes de cada região.

G1 (05:19): ...exatamente. Então, essa rede, mobilizou as organizações. As IFES, eu lembro que ela trabalha junto com as IFES...

G2 (05:29): Nós trabalhamos com a maior parte dos órgãos públicos, não só as IFES.

G1 (05:33): ...então essa rede foi muito importante. Eu não sei que pé anda nesse momento, a rede ou os planos do MPOG, prá retomar, não sei se a... enfim, eu realmente to... não sei exatamente em que pé as coisas estão. A G2 falou que os olhares agora estão mais para os processos...

G2 (05:54): É, quando mesclou, teve a fusão das duas secretarias [SEGEP], aí entrou um novo secretário. O foco mudou um pouco. Agora tão revendo isso. Perceberam eu acho. Muitos órgãos devem ter reclamado, devem ter ligado, e ninguém nunca sabe dar nenhuma informação, em relação a essa parte, então eu acho que eles perceberam o que eles fizeram e estão revendo.

G1 (06:23): Então resultado, o que eu vejo é um esforço dos órgãos públicos. Vou dar um exemplo aqui, da Universidade de Brasília, o que eu vejo é um esforço de órgãos que embora a ação seja reativa, mas são mais proativos em tentar reunir essas normas e dizer: bom disso aqui o que eu posso atender? Ainda que parcialmente né G2? Tem alguma coisa aqui, que eu já consiga fazer? Dá pra gente fazer? Vamos tentar aprender a fazer isso? Então, nós desde 2011, não! Desde 2010 [pausa] se iniciaram as atividades pra tentar trabalhar numa perspectiva de desenvolvimento por competências, e a G2 vai poder falar com propriedade

sobre isso, pois foi quem conduziu todo o processo por aqui. Eu ainda não estava aqui, foi a G2 e Profa. Maria Bruno de Fátima Faria, que está no Rio de Janeiro hoje. Essas duas pessoas é que conduziram todo o mapeamento, todas as definições dos *gap's* de competências, todos os descritores [descrição de funções] acho que a G2 pode falar um pouco mais sobre isso [pausa], mas o que eu posso falar, pois acompanhei mais de perto, é que quando eu cheguei aqui no final de 2011, isso estava bem avançado em termos de... olha nós precisamos agora pensar num plano anual de capacitação, que também contemple e desenvolva competências, então tinha as competências mapeadas, tinha as linhas de desenvolvimento do Decreto 5.825, a gente começou a aprender... na verdade já existia um PAC [Plano Anual de Capacitação], mas a gente foi tentando aperfeiçoar, com o próprios eventos do MPOG, esse PAC. O que é o Plano Anual de Capacitação? Como é que ele tem que ser desenvolvido? Por isso, que eu recomendo. A ENAP (Escola Nacional da Administração Pública), ela tem um curso... ela tem oficinas sobre como elaborar um plano anual de capacitação, mapeamento de competências também, então eu acho que é isso [pausa] não tem uma fórmula mágica, secreta da Universidade de Brasília, tem aquilo que realmente tá na literatura, sobre mapeamento de competências, acho que entre as referências, uma das mais importantes foi o Hugo Pena Brandão né? Que trabalha com as lacunas de competências, então acho que é isso. Nós estamos tentando, nos aproximar, na medida do possível, aquilo que é esperado pelo Ministério do Planejamento, daquilo que é esperado e que foi determinado em decreto. Há talvez, um pouco de desamparo, e as organizações que estão conseguindo fazer um pouquinho mais, é porque são mais atrevidas em aprender, mas acho que eu sinto falta disso, de uma coisa mais institucional que nos oriente mais sobre isso. Em relação ao mapeamento de competências, realmente foi um processo bastante solitário, né G2?

G2 (09:51): Até porque, na literatura, existem vários autores, e cada um com uma perspectiva muito diferente. A que a gente optou foi a do Hugo Pena Brandão, mas existem vários autores. Dependendo de cada órgão, pode ser que um órgão siga uma literatura, outro siga outro autor, e aí isso faz que os mapeamentos sejam feitos de forma completamente diferentes.

G1 (10:14): É, porque primeiro precisa ver, de locus a gente está falando. O que é essa estrutura? Como é que ela funciona? Quais são as políticas que vocês têm? Isso aí vai determinar muito também, o método. Eu acho *benchmarking* [pausa] é bom e ruim. Ele tem vantagens e desvantagens. A vantagem é: ora, já está dando certo ali né! Então eu vou lá verificar essa experiência, que o que você está fazendo. Mas uma preocupação importante, é verificar se naquela cultura, naquela organização funciona aquilo de repente funcionou aqui ou lá no Paraná. Então é bom sempre estar atento a isso.

G2 (11:01): Bom, em relação, ao... Você quer que eu continue?

Entrevistador: Sim. Falar um pouco sobre a experiência que você teve.

G2 (11:06): Isso. Então em 2010, a gente iniciou, considerando todos esses decretos. Já [pausa] eu fui convidada para ser coordenadora de gestão de desempenho, eu era da capacitação, e aí nós fizemos um trabalho de mapear as competências. Porque que foi escolhida a área de gestão de desempenho e não da capacitação para fazer esse mapeamento? Na época, a gente tinha um processo de avaliação de desempenho aqui que estava suspenso

por debates junto ao sindicato. Então a gente tinha que definir um novo programa de avaliação de desempenho. E como o Decreto coloca que, a gestão da capacitação tem que ser feita por competências, visando o desempenho do servidor da instituição. Desempenho de suas funções e de seu cargo. Então o que a gente fez aqui, foi relacionar capacitação e desempenho. Como sistemas que se retroalimentam o tempo todo. Então a gente fez o mapeamento de competências. Competências gerais, que aqui a gente nominou de fundamentais. Em cada instituição tem um nome...

G1 (12:15): Isso, tem genéricas, tem básicas, tem fundamentais, mas a gente não pode ...

G2 (12:21): ...aqui, a gente definiu como fundamentais, que seria aquilo que é fundamental a todos os servidores da instituição. Então a gente procurou dentro do mapeamento identificar, quais seriam o que geral a todo mundo e que é necessário para todos, independentemente da área que atua. E aquilo que é específico da função, ou específico da unidade. Ai nós iniciamos o mapeamento em 2010, por meio de entrevistas, com [pausa] a gente fez um grupo focal com os gestores, então todos os decanos que seriam pró-reitores, e com o reitor e o vice-reitor, para identificar essas competências, tanto o que um gestor precisava, ou gerente de qualquer lugar, o que cada servidor precisava na perspectiva deles, e nós fizemos também entrevistas dentro do Decanato de Gestão de Pessoas, com cada pessoa responsável por uma área. Com cada um dos gerentes. E convidamos algumas outras pessoas, que trabalhavam ali, que mais sabiam sobre o trabalho, que as vezes o gerente não sabia, e ele indicava alguém que pudesse falar. E assim a gente identificou competências fundamentais, gerenciais, e específicas do Decanato de Gestão de Pessoas. O mesmo trabalho foi feito, no HUB (Hospital Universitário de Brasília), e na Faculdade de Educação. Identificamos também, específicas, fundamentais e gerenciais. No entanto, não foi possível trabalhar com específicas. Por quê? Na época em 2010, a gente tinha mais de 130 unidades dentro da UnB. Então só a minha equipe, que era formada por oito pessoas, não ia dar conta de mapear dentro um ano, porque a gente tinha um prazo de um ano pra concluir o programa de avaliação. [reflexão] pra mapear essas competências pra poder ter essas competências, para o programa de avaliação. Então não foi possível trabalhar com as específicas. A gente guardou as específicas das quais a gente já havia identificado. A gente escolheu unidades de características diferentes. Então o HUB da época, ainda era uma unidade da UnB e era hospitalar né? Com uma perspectiva diferente da administrativa que era o Decanato e diferente de uma Faculdade que era acadêmica. Então, o que nós fizemos foi reunir esse trabalho todo, que foi feito em relação ao fundamental e gerencial. Nós verificamos aquelas que eram mais frequentes que as pessoas falavam, e foram todas entrevistas individuais semi-estruturadas. E ai nós chegamos a um conjunto de dez competências fundamentais e cinco gerenciais. Isso em 2011. Então concluímos a elaboração do programa de avaliação dentro desse um ano. Essas competências fazem parte desse programa de avaliação. Esse programa de avaliação foi submetido ao conselho de administração superior daqui da UnB. **Para** aprovação, houve discussão com sindicatos, com órgãos representativos internos, uma discussão de um ano inteiro...

G1 (15:39): É bom pensar nisso, o sindicato costuma entrar, e vai entrar pesado nessa controvérsia, é esperado o desenvolvimento de pessoas, mas quando o desenvolvimento de pessoas Mauricio, significa você vai ser avaliado? Seu desempenho será avaliado? E isso vai impactar na sua avaliação de desempenho e depois na sua remuneração? Ai o discurso é outro. Então, todo grande processo de mudança que vem num primeiro momento como inovação, é interessantíssimo que a administração administrativa e gerencial, ela vem carregada de controvérsias e necessidades. Eu me lembro aqui, em que várias vezes a G2, fazendo o esboço dessa resolução, que passaria depois no conselho de administração superior, e a gente chamando ou indo até o sindicato, né G2? A G2 lembra bem disso. Mandando por e-

mail. É isso! Atente! Por que? Porque já havia tido uma espécie de derrota anterior, que foi todo um programa que foi desenhado, desenvolvido, foi feito um sistema informatizado, e quando chegou no sindicato disse espera aí! Não é bem por aí. Então, alinhado a toda a questão técnica do desenvolvimento de uma nova metodologia de trabalho de avaliação ou de desenvolvimento de pessoas tem uma carga aí de negociação de controvérsias [pausa] um fator político institucional que precisa ser considerado. Então trabalhar bem próximo do sindicato, é uma chance de você ter mais sucesso, porque se deixar de fora, depois você é derrotado na hora da aprovação.

G2 (17:38): O que a gente deixou claro pra eles (Sindicato), e pra CIS (Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Fundação Universidade de Brasília □ CIS), pois teve que ser apresentado à CIS, e vamos dizer assim, ter um pouco de concordância. Não que eles definissem tudo né, mas eles fazem parte também do Conselho, então eles também têm voto. Porque as pessoas que estão no Sindicato, são as mesmas que são representantes internas dos conselhos superiores. Então a gente precisava convencer a todos. E no nosso foco do programa de avaliação de desempenho, [pausa] desse programa, é exclusivamente desenvolvimento. A gente tem por obrigação da Lei que, que ter uma recompensa que é a progressão. No caso do bom desempenho. E não tem como desligar essa relação, porque foi estabelecida na lei. Mas o nosso foco, é desenvolvimento. Então a relação desse programa de avaliação com a capacitação é: a partir do momento que durante a sistemática de avaliação, o gerente, o servidor e os colegas, porque é um programa com múltiplas fontes de avaliação, um processo, identificar que nessas competências que foram mapeadas, há uma lacuna, é preciso desenvolver então, as ações da área de capacitação, que se chama PROCAP. Elas são ofertadas para que as pessoas façam essas ações, visando desenvolver suas competências e melhorar seu desempenho. Então a gente mostrou pra eles, que havia sim a preocupação com desenvolvimento. E aí dentro do programa, não é pontuado em questão de [pausa] se você progride ou não progride a partir de competências, somente a parte da colaboração para metas. Então a parte de competências estabelece que ela precisa desenvolver X, Y, Z de competências, ela vai desenvolver e não ia haver nenhum impedimento em relação a isso, e não vai haver nenhuma punição ou premiação em relação a isso. A premiação entre aspas né, punição que as pessoas possam ver, porque não adianta, elas não retiram essa visão da avaliação, não está relacionada à competências. E aí, a partir daí, a equipe da Coordenadoria de Gestão de Desempenho, então, estabelecido o programa, estabelecidas as competências que são da Universidade, são dos servidores da Universidade, a gente passou então a desenhar ações de capacitação que desenvolvesse essas competências. A gente fez um trabalho junto com a Coordenadoria de Capacitação. Todos nós fizemos um treinamento. Toda Diretoria na época fez um treinamento. Tudo aí nesse ano, 2010, 2011. [risos]. E aí, a gente fez uma ação de capacitação, que ensinava a desenhar ações, e todos nós fizemos, desenhamos juntos os dois programas principais, que era de iniciação no serviço público, que visava desenvolver essas competências que são fundamentais. Para todos os servidores que entram, então, tem um programa de iniciação. De lá para cá, ele já foi reformulado, foi melhorado, mas a gente fez esse trabalho inicial e fez o programa de formação gerencial. As outras ações de capacitação, foram desenhadas posteriormente pela Coordenadoria somente de capacitação. Certo? E é isso que a gente tem hoje, o programa tá estabelecido para execução, estamos aguardando final da elaboração do sistema informatizado, provavelmente para final de novembro de 2016, já com as implementações, com os treinamentos realizados da comunidade. E o plano de capacitação com as suas ações já funciona, já tem alguns anos, desde 2011.

02 (21:51): Vamos falar sobre gestão de pessoas como um todo. Em média, qual é o tamanho da equipe de gestão de pessoas do Órgão? O(A) Senhor(a) considera que a equipe de gestão de pessoas é suficiente, para as demandas da Instituição?

G1 (22:10): Posso começar G2? Eu acho que tem uma correlação entre o tamanho da equipe, um relação inversamente proporcional, vou ser estatística agora, uma correlação negativa entre o tamanho da equipe e a tecnologia disponível. Nós precisamos de mais pessoas, porque a gente é muito frágil, em termo de estrutura de informação. TI mesmo, de sistemas. Para você ter uma ideia, a gente vem desde 2010, e depois em 2012 é aprovada a resolução para avaliação de desempenho e a gente está em 2015, ainda desenvolvendo um sistema. Tudo muito lento, não sei como é lá, mas aqui o desenvolvimento de sistema, a parte de TI aqui é bastante lenta.

Entrevistador (23:02): Prá nós também.

G1 (23:03): ...também né! Então, é inversamente proporcional. Se a gente tivesse mais tecnologia de informação, mas sistemas inteligentes de informação, mais sistemas integrados de informação, que era o propósito do MPOG, naquele evento que eu citei em 2012, colocam num grande auditório, vários gestores de órgãos públicos, e dizem: vocês vão cadastrar aqui nesse sistema as competências, isso aqui já vai alimentar o seu PAC. Era tudo muito lindo. Então tá faltando isso. Cadê? Tá certo, porque, você [corte] imagina. Você tá indo a outras duas universidades, quase que num processo heroico e solitário, tentar ver se é possível fazer lá. Quer dizer, qual é a minha talvez crítica da política maior em relação ao desenvolvimento de pessoas. É quem está fazendo, tá fazendo meio que no braço, entendeu. Disse, eu vou fazer e pronto, tá certo? Então eu acho que tá faltando, um apoio mais [pausa] não sei como vai ser essa reorganização [fala da reformulação do decreto], mas uma coisa mais sistêmica do Governo Federal, amparado pelo MPOG, que olhe e diga, nós precisamos ensinar as áreas. Eu acho que órgãos públicos precisam ser ensinados a fazer isso, orientados sobre como é que se faz. Num programa maior e nacional, então tem iniciativas. Você faz um curso de competências, gestão por competências também pela ENAP. Você faz! Hoje nós temos alguns cursos pela ENAP, tratando disso e a literatura também. Mas acho que a retomada desse sistema que o Governo Federal tinha pensado ali em 2012, de modo padronizado, de modo adequado, todas as áreas, respeitadas as especificidades de cada organização, mas que a capacitação fosse mais geral, pra toda a Administração Pública, sobre o que é trabalhar com competências, eu acho que a gente já teria ultrapassado esse desafio. Que fosse uma coisa mais integrada. No caso nosso, aqui da UnB, nós temos uma diretoria de capacitação, desenvolvimento e educação, que é esta aqui. Esta Diretoria é composta por três coordenadorias. Nós temos de gestão de desempenho, que a G2 é a coordenadora, temos uma de capacitação que é a PROCAP, e temos outra que é a CAC, que é a Coordenadoria de Acompanhamento da Carreira, que cuida das progressões, progressão por capacitação, de incentivo à qualificação, progressão por mérito, então é desempenho, progressão e capacitação, compondo uma mesma diretoria que tem, eu acho que 22 a 25 pessoas no máximo. Essas 25 pessoas estão distribuídas nessas três coordenadorias, a maior é a de capacitação, ela é uma das maiores. Hoje ela tem 12 pessoas, a COGED que de desempenho tem umas 06 ou 07 pessoas. A outra 06 ou 07 pessoas, da carreira. Então 06 mais 06 mais 12, algo em torno de 24, 25 pessoas por ai. Depois eu posso te dar o número exato. Mas é até 25, não é mais do que 25. Então, mas trabalhamos praticamente zerados em termos de TI, agora é que estamos desenvolvendo esse sistema de gestão de desempenho, informatizado. Então eu acho que essa equipe seria menor, se nós tivéssemos mais tecnologia, mais sistema, mais TI. Com certeza ela seria menor. Mesmo com um contingente de três mil técnicos e três mil

docentes, dois mil e novecentos, mais ou menos, que o que nós cuidamos hoje aqui. Nós cuidamos de alguns assuntos de docentes, estágio probatório, por exemplo, mas não progressão. Porque a progressão aqui ela está com a Câmara de carreira docente e a presidente dessa Câmara é a própria Vice-Reitora, então tem algumas câmaras superiores aí que cuidam de uma parte da carreira do docente, como por exemplo, a progressão. Mas estágio-probatório é aqui conosco. A capacitação é dirigida a qualquer servidor da Universidade, qualquer servidor público federal em exercício na UnB. Então, docente, técnico, pode usufruir gratuitamente de nossas ações de capacitação, inclusive o professor substituto, tá na norma viu! Não se vocês atendem lá, mas todo contratato mediante processo de seleção simplificado, onde teve um edital publicando aquela oportunidade ou aquela chamada, ele tem direito a capacitação. Ele é força de trabalho. Então nós atendemos docentes, técnicos e professores substitutos.

03 (28: 12) Como o(a) Senhor(a) visualiza a aplicação de recursos pela Instituição na área de gestão de pessoas?

- Estrutura física
- Desenvolvimento ou compra de Softwares
- Capacitação
- Financeira (Cargos)

G2 (28:40): É, eu acho que não há muito investimento [risos] na parte física, em relação a espaço físico. A área de capacitação não tem salas de aulas específicas, usa a mesma estrutura que toda a Universidade usa, aqui da graduação, especialização, a extensão usa, então é um quantitativo pequeno para a quantidade de alunos. São mais de quarenta e cinco mil alunos, então...

Entrevistador (29:12) Vocês não tem um ambiente específico para capacitação?

G2 (29:14) ...pra capacitação de servidores, não. E aí da mesma forma, auditórios, tudo é o de todos. E isso gera algumas dificuldades. A G1 pode até falar mais pra você, porque ela como Gestora, sente mais essa dificuldade, por acompanhar a PROCAP mais de perto. E a nossa capacitação, até que a gente tem bastante, né professora? Tudo que a gente procura, e explica para a professora, fala que a gente considera importante, o que ela considera importante também, ela indica para a gente participar. É mais no âmbito das diretorias. A Decana não influencia muito nisso. De definir no que os servidores vão se capacitar. Não até esse momento. Até a Decana anterior mandava né professora? Algumas ações de capacitação, ela falava, que era a Decana anterior, que a gente deveria se capacitar. Quando ela considerava importante, mas é mais por ser pesquisadora da área né! Então ela sabia muito mais o que era importante pra gente da DECAD.

G1 (30:35): Bom, sobre isso, o que eu tenho pra falar é, é o que eu tava te falando agora Maurício. É preciso tecnologia, dinheiro, pessoas, e um direcionamento político claro e definido, pra você fazer uma boa área de gestão de pessoas. Então se você tem uma perna quebrada, e um dos vetores não funciona bem, você vai fazendo mais ou menos, e tentando também, que aí entra um pouco da criatividade e o atrevimento de quem está à frente, no sentido de utilizar da melhor forma possível, aquilo que está disponível. Nós temos, a G2 já falou, um problema seríssimo com disponibilidade de espaço físico. Realmente quando a gente vai dar um curso de capacitação, a gente telefona para a prefeitura e pede, olha por favor, libera o auditório do Instituto de Biologia, se é possível conseguir a sala de aula X. Então a gente tá ali, competindo o espaço físico, com extensão, com graduação e com pós-

graduação. Acho que isso é uma deficiência grave. As condições de infra estrutura administrativa são ruins, porque, a gente tá com uma Universidade que cresceu bastante, e ela está precisando ao meu ver de prédios administrativos, ela cresceu muito em prédios acadêmicos, prédios didáticos, mas em espaços administrativos, ela está precisando ai, ampliar mais isso. A gente sente falta disso. Então em relação a estrutura física, nós temos essa deficiência, isso é um problema. Em relação a uma política de incentivo a capacitação e ao desenvolvimento de pessoas, a gente percebe que a Universidade vem cada vez mais se preocupando com isso. Acho que o ponto de partida é o que a G2 falou. A partir de 2010 mais ou menos, que é quando começa com a professora Fátima Bruno Faria e com a G2 esse processo de mapeamento de competências. O acordar da Universidade, para um conjunto de normas de 2005 e 2006 que não eram incorporados como uma política de gestão de pessoas. Isso acontece, eu acho que 2010 é o marco né G2, pra isso? É como eu to te dizendo, veja que a gente já estava correndo atrás do prejuízo. Porque essas normas são de 2005 e 2006, em 2010 a criação do Decanato de Gestão de Pessoas, porque antes era uma Secretaria de Recursos Humanos. Então essa criação, no status de Pró-Reitoria que ocorre em 2010, ela cria uma estrutura de Pró-Reitoria, ela ganha status, ela ganha uma visibilidade agora estratégica, e ela incorpora e entende que isso é importante. Ela passa a se sentir responsável pela definição de uma política de desenvolvimento de pessoas e não mais, o fechamento da folha de pagamento e o registro no SIAPE, entendeu? Então eu acho, que ali é um divisor de águas, naquele momento ali em 2010 com a transformação se uma secretaria de recursos humanos para um decanato ou uma pró-reitoria, como as outras universidades falam, um decanato de gestão de pessoas. E ai, você passa a realmente perceber que não dá mais, com milhares de servidores, a gente tinha o que? Quatro mil provavelmente né, em 2010. Por volta de quatro mil ou até mais né, em 2010? Ai você percebe, hoje a gente está com quase seis mil, você percebe ai que a Universidade nesse sentido, é elogiável, sua postura, porque ela diz o seguinte, pera ai, gerenciar pessoas não é fechar folha de pagamento todo dia cinco. É um pouco mais do que isso. É desenvolver pessoas. Então acordar para isso, é uma parte interessante. Então, você uma parte frágil ali, que é a estrutura física, ainda não existe. Eu sonho com isso. Eu sonho com o dia em que nós teremos uma área de desenvolvimento de pessoas, à nossa disposição, com a chave na nossa mão, sala de reuniões, sala para aulas, laboratório pra curso de informática. Tudo isso hoje, nós utilizamos as parcerias. Somos bastante criativos também, a gente vai atrás dos parceiros. Aqui tem uma escolinha de informática, a gente usa, pra dar curso de Excel, spss, entendeu? De Access, então, infraestrutura precisa melhorar, a política, eu acho que a partir de 2010, a Universidade entende que ela tem que ter uma política de recursos humanos, uma política de gestão de pessoas e desenvolvimento de pessoas e ela não deixou que isso caísse. A gente continuou tentando melhorar, continua tentando melhorar normas e colegiados superiores, a gente vem tentando em que pese todas as adversidades, [pausa] não deixar cair a política de desenvolvimento de pessoas. Pra isso, a gente tem tido apoio, todas as três decanas que eu conheci na gestão de capacitação, todas. Nos deram de certa forma, todo aquele apoio e autonomia que nós precisávamos para aprender desenvolver. Então eu cheguei aqui em 2011, a convite de uma decana, essa decana saiu no final de 2012, quando mudou a gestão, trabalhei com a decana de 2012 até 2013, me afastei um pouco para atuar mais na pós-graduação, depois voltei no final do ano passado, em 2014 e estou a mais um ano, agora com a terceira decana. E o que eu percebo na minha perspectiva, como uma subordinada imediata da decana, to numa função aqui de gestora, é que todas as três, [pausa] quando a gente chega lá e diz: decana, a gente precisa desenvolver isso; isso aqui precisa melhorar; a gente precisa melhorar essa normatização. Nós sempre ouvimos o seguinte: vá e faça o que tem que ser feito. Então isso muito bom. Isso é muito positivo pra nós. [pausa] com relação a capacitação e a qualificação, que eu acho que ai é uma criatividade da Universidade de Brasília, é o seguinte,

olha você tem ali o Ministério do Planejamento liberando um recurso de orçamento, e aí você percebe que em termos de infraestrutura, você não consegue executar, por exemplo, um milhão de reais com capacitação. Então o que que tem fazer com qualificação, que custa um pouco mais caro, como os mestrados profissionais? As especializações e os mestrados profissionais. A gente num esforço crescente e contínuo de qualificar o servidor técnico da Universidade de Brasília. Então desde 2010 também, iniciamos esse processo de ter sempre uma turma fechada, fechada no sentido que eu digo, por exemplo, ela não é direcionada ao docente, elas são turmas direcionadas ao técnico-administrativo da Universidade, ou em parceria com outros Órgãos, como CAPES, como foi a primeira turma, ou MEC. Mas desenvolvendo servidores em mestrados profissionais, para gerenciarem a Universidade de Brasília. As vezes a gente reparte um pouco os recursos da capacitação, porque quando você vai olhar o relatório SIPEC, que é um relatório exigido que anualmente preenche esse relatório. Ele diz, e a qualificação, como foi o desenvolvimento? Então a gente percebe que é possível desenvolver capacitação e qualificação. E qualificação é formação, nesse nível de pós-graduação. Então nós trabalhamos com qualificação do docente, e com capacitação que são as ações mesmo, ali o cursinhos do dia-a-dia, os eventos, as palestras. Então, as vezes em que precisamos ampliar o orçamento de capacitação, também conseguimos sucesso nesse processo. Eu cheguei aqui em 2010, o orçamento para capacitação era algo como quatrocentos mil reais, eu acho G2...

G2 (39:40): Acho que era setecentos mil, agora subiu né?

G1 (39:43): ...era setecentos mil reais, eu não me lembro bem, quanto era o valor, quanto era disponibilizado, acho que era setecentos mesmo, era assim: o MPOG disponibilizava trezentos e cinquenta mil, e a Universidade cobria esse valor com recursos próprios, e colocava mais trezentos e cinquenta mil e aí a gente tinha um orçamento de setecentos mil em 2010 e 2011. A medida em que nós fomos melhorando a capacidade de execução desse recurso, executando ele todo, porque antes nós não executávamos todo, recebia setecentos, gastava quatrocentos, sobrava trezentos, então a gente começou a executar cada vez melhor esse recurso. E a medida em que foi ampliando a execução, o MPOG foi olhando e dizendo: então pode dar mais. E aí a gente foi aumentando. Pra você ter uma ideia, no ano passado nós tivemos um milhão de reais na LOA (Lei Orçamentária Anual). E este ano já está previsto um milhão de reais na LOA de novo. Claro que a gente não sabe se vai conseguir, porque a gente está entrando em um momento de crise severa. É e provável que a gente tenha um ano inteiro de contingenciamento de um dezoito avos, então um milhão vira cinquenta e cinco mil por mês. Mas enfim, vamos esperar, vamos aguardar. A princípio está previsto um milhão de reais, para capacitação. Então você sai ali de 2010/2011, com trezentos e cinquenta mil pra um milhão na LOA, é porque realmente eles estão olhando e vendo que há seriedade nesse processo. Agora, fomos aperfeiçoando o PAC, lutamos e continuamos lutando pra implementar sistemas de gerenciamento desempenho baseado em competências. Então acho que é importante isso, não desvincular as coisas. Não pensar carreira sem pensar desempenho. Não pode pensar em desempenho sem pensar em capacitação. Então foi muito feliz, ali o designer de estrutura, que eu não sei quem foi, que pensou em 2010 que o DGP poderia ficar dividido em quatro diretorias, e que uma delas cuidaria do desenvolvimento de pessoas, e que ela precisaria integrar capacitação, carreira e desempenho. Foi muito interessante. Foi uma decisão muito acertada. Essas três áreas não podem mesmo estar desconectadas. Então eu acho que algumas coisas foram muito interessantes aqui. Então é isso, ofertamos [quebra] já estamos com o PAC 2016 pronto, a Decana tá lendo, nesse meio tempo também pude testemunhar a criação de uma câmara de gestão de pessoas que a Universidade não tinha. Cada pró-reitoria ou decanato tinha sua câmara superior própria pra definir normas, pra

definir políticas, e o decanato de gestão de pessoas não tinha, e essa câmara foi criada em 2013. Em 2013 a gente passou a ter a câmara. Então o que eu posso te dizer é que a gente tá num momento de transição para uma melhor orientação política da gestão de pessoas. Política no sentido de fazer acontecer com direcionamento estratégico. Aquilo que tem que ocorrer na gestão de pessoas.

G2 (43:02): E em debate com a comunidade.

G1 (43:03): ...e em debate. Se for tema político, a gente chama o sindicato e manda um esboço para ele. E diz qual a sua opinião? É isso? A gente pode ir aí? A gente quer fazer uma visita à vocês. Ou então a gente quer que vocês venham aqui. [risos] A gente criou esse tipo de abertura.

04 (43: 25) Na opinião do(a) Senhor(a) a área de gestão de pessoas do seu órgão, tem caráter estratégico? Que vê nas pessoas o fator potencial da organização para o alcance das metas e objetivos institucionais?

G2 (43:45): Sim. Total.

G1 (43:52): Eu acho que essa trajetória, esse histórico que eu contei até agora, ele reflete um pouco isso. Que a gente tá, a partir de 2010, desenvolvendo um olhar estratégico pra gestão de pessoas. E ele passa por isso, pela integração dos assuntos. Não é estratégico se você pensar capacitação e esquecer desempenho. Pensar desempenho e esquecer progressão, não é estratégico. Pensar em remuneração, mas não pensar em saúde e qualidade de vida. Quando foi criado o Decanato, foi criada uma diretoria de saúde e qualidade de vida. Então a ideia é essa. Esses assuntos estão integrados. E a gente tem parceria com eles. A gente tem aqui um servidor, com problemas com a chefia em estágio probatório, um conflito lá na área, imediatamente a G2 aciona aqui, a coordenadora de qualidade de vida, da diretoria DSQVT, que é outra diretoria nossa, e elas tentam achar uma solução desse conflito que está acontecendo lá na área e isso G2 precisa ser parabenizada, isso tá fazendo a gente reduzir recursos, em processos de estágio probatório, a gente tá numa curva decrescente do número de recursos das pessoas em estágio probatório. Por conta de um olhar integrado, que eu acho que é um olhar estratégico.

05 (45:13) Qual é a visão do(a) Senhor(a) sobre gestão de pessoas por competências?

[risos]

G1 (45:29) A G2 é especialista no assunto.

G2 (45:30): É um modelo gerencial da década de 80, final da década de 80, início da década de 90. Não é tão [ênfase] novo assim. Mas é novo no âmbito da administração pública. Se a sua pesquisa fosse abranger todos os órgãos públicos, você ia ter um quantitativo maior de órgãos que já implementaram. É como a professora falou, muitos dos órgãos que implementaram foi por iniciativa própria, de ter um estímulo dentro da organização de estudos e pesquisas, e os servidores viram a necessidade de mudar o modelo de gestão e outros por força do Decreto (5.707/2006). Tudo bem, mas o resultado foi o mesmo. Mas é um modelo gerencial que permite a gente, mas estimular por desenvolvimento, do que somente se preocupar com o controle. A área de recursos humanos na perspectiva anterior era preocupada com o controle. Se o servidor chega na hora que ele tem que chegar, e que a obrigação dele é exclusivamente cumprir carga-horária. E nesse modelo, a perspectiva sobre as pessoas, ela se

torna mais estratégica, mais colaborativa, uma troca recíproca na qual você colabora comigo eu colaboro com você. Você colabora com o meu desenvolvimento enquanto organização e eu colaboro com o seu desenvolvimento enquanto profissional. Dessa instituição nesse momento, mas possivelmente também, de uma outra instituição. Mas a gente entende que dentro do serviço público, a gente tá desenvolvendo como um todo, o serviço público. Os serviços são prestados à sociedade. Então eu acho o modelo importante para o setor público. É uma perspectiva se estimular o servidor, que antes estava desestimulado. Então eu acho que essa perspectiva traz esses benefícios em relação a isso. A gente mostra que o servidor pode se desenvolver dentro da instituição e com muitos benefícios pra ele e para a instituição. Então, acho extremamente importante. Claro que, precisa desse norte, pra que todos façam respeitando as suas especificidades, mas tendo um objetivo único, porque a Administração Pública, ela é única. E cada um trabalha naquilo que compete, então a universidade trabalha na produção do conhecimento, o INSS trabalha em relação à previdência, cada um trabalha na sua perspectiva, mas todos tem que ter um objetivo só. A política de desenvolvimento de pessoas, ela é importante nesse sentido. Ao mesmo tempo que, é preciso ter, vamos dizer, mini-políticas né. Cada instituição tem que ter a sua. E aí a gente tem uma só, porque integra nós todos, eu acho. A pouco tempo eu fui numa palestra aí, e o próprio [pausa] é um professor lá da ENAP que é gerente de desenvolvimento da parte gerencial da ENAP, e ele tava falando que ele achava que deveria ter várias políticas. E eu concordo [ênfase] que deveria ter várias políticas, mas ao mesmo tempo, uma política só, e várias outras políticas de cada órgão. Acho extremamente importante, o modelo é necessário. É como se fosse pra mim, um passo que não há retorno. Não há retorno, vamos dizer assim. Seria regressão.

06 (49:20) O que especificamente levou essa Instituição à implementar a gestão de pessoas por competências?

G2 (49:36): Foi bem isso que eu to falando.

Entrevistador (49:43) Desculpe em te interromper, é que essa pergunta tem um divisor. Foi o Decreto, ou foi um espírito de querer realmente mudar?

G2 (49: 53): Foi o espírito de querer mudar, considerando que existia também um decreto. Veio como, foi no marco entre mudança de secretaria para decanato. Veio a gestora ser secretaria. Mas, isso já tava negociado, com a reitoria da época que haveria mudança para decanato. Mas primeiro houve toda uma preparação, foi até bem cuidadoso né? A mudança de secretaria para decanato. Então houve toda uma preparação da equipe do decanato de gestão de pessoas que era secretaria. Houve mapeamento de processos de todas as unidades, houve as mudanças do organograma, houve a definição de uma área de desenvolvimento, não era só: ah! vamos ofertar um cursinho aqui, um cursinho ali. Ah! Eu pago o curso pra você. Porque antes era assim, vinha uma pessoa, ah! Eu quero ir para o congresso tal. Ai se autorizava. Não se analisava se tinha relação se não tinha. Tanto que até pagava ação para prestador de serviço, que não poderia, é ilegal. Então, uma perspectiva de precisão de mudar e entrar na legalidade. E essa entrada na legalidade, não pode ser somente vou cumprir a lei. Você precisa de vários aspectos para cumprir a lei. Você precisa da estrutura, você precisa do conhecimento. Porque se você não tiver conhecimento, você não sabe o que a lei fala. E você não sabe interpretá-la e fazer cumprir. E houve toda uma preparação psicológica, ainda que pode não ter sido suficiente, mas o processo de mudança ele nunca é tão bem aceito né? Então foi mais longo essa questão das pessoas entenderem a necessidade de mudar. A equipe em si né? Entender porque se trabalhar com competências? Isso não é uma modinha! E esse processo, foi fundamental para então, se virar decanato, para ter o amadurecimento de que nós temos que trabalhar de forma sistêmica, uma diretoria tem relação e impacto na outra, e assim

por diante. A gente passar a fazer reuniões em que haveria essa troca de informações e discussão pra se ter um processo de uma área se discute com várias outras áreas. Não só aquela área, por que se não, ela vai lá muda seus processos de trabalho, e o outro não tá entendendo por que, e ai ele talvez não colabore com você. E precisa dessa colaboração. Então eu acho que foi muito mais a necessidade de mudar, para algo melhor, do que somente o Decreto. E ai o Decreto ele já tava lá. Então ao fazer essa análise de como vamos mudar para melhor? Como, vamos entrar na legalidade? Houve análise das leis. Houve análise da parte da normatização. O que a legislação falava. E ai se encontrou o Decreto. Nós não ficamos sabendo desse Decreto, porque simplesmente houve a publicação. Por isso que foi tão tardia, houve a publicação em 2006 e ninguém conhecia o Decreto. Ou se conhecia não dava tanta importância à ele. Então eu não posso afirmar com tanta certeza que não conhecia, porque eu não era coordenadora na época. Eu era aluna, tinha passado no concurso e vim trabalhar. Mas a gente como aluno não conhece nada da gestão. Então eu acho que foi nesse sentido. Teve-se a parte do Decreto, mas foi mais por necessidade.

G1 (53:37): É isso, eu só vou resumir o que a G2 falou. Concordo totalmente. Eu vi três coisas: a iniciativa, o espírito criativo, de um momento ali da gestão da Profa. Fátima com a chegada da G2. Ali eu vejo uma coisa atitudinal mesmo e de criatividade e competência. Eu vejo a legislação, e eu vejo uma mudança da estrutura acontecendo. As três coisas no mesmo ano, praticamente. A lei veio antes, mas o acordar para a legislação né G2? Veio ai junto com a mudança do decanato. Então, eu acho que o resumo sobre o que motivou que foi sua pergunta, acho que são essas três variáveis. Uma mudança estrutural e política, a transformação de uma secretaria em um decanato, que passa agora a ter um status estratégico, uma legislação já com quatro anos de idade que precisava ser cumprida, e a iniciativa e esforço, a criatividade e a motivação, da gestão que naquele momento assume aqui pela primeira vez, nessa nova estrutura de diretoria e esse olhar estratégico.

07 (54: 58) Houve apoio geral da Alta Administração? Se sim, houve participação?

G2 (55:05): Apoio. A parte difícil né! O apoio a gente teve da Alta Administração. E a gente continua tendo. Mesmo numa outra gestão a gente continua tendo. Porque a gestão viu que era um processo positivo. Claro que inicialmente, lá nesse burburinho todo, de repente, entra uma Técnica no Decanato (diz da ocupação do cargo de decana por uma servidora técnica-administrativa), como secretaria né, é uma pró-reitoria, e isso aqui não é muito comum, não é cultural aqui na Universidade. Ter técnicos a frente das pró-reitorias. E ai logo depois disso, muitas mudanças, a necessidade de retirar prestadores de serviços, e foi tudo ao mesmo tempo. E ai um programa de avaliação, um outro decanato, e ai temos que colocar o novo, as pessoas com um perspectiva negativa do outro, e mostrar que isso era bom. Que essa mudança toda, por que ai também, mudar os processos de trabalho do Decanato, mudar as perspectivas de trabalho, trabalhar com competências, trabalhar sob processos de mapeados, também mudou a forma de atendimento à comunidade. Então, Mas o apoio da alta gestão, a gente teve a todo momento. Com certeza houve ai, uma discordância de outra parte da equipe. Provavelmente, nem todo mundo pensa igual. Como ainda hoje pode haver. Mas assim, no geral a gente teve o apoio. Teve muita resistência por parte da comunidade, muita resistência. Porque que isso tava sendo feito agora, dessa forma? Sempre foi feito de forma diferente. E o sempre são muito anos né? Quarenta anos sendo feito de uma forma, e de repente eu quero um curso e você vai dizer que eu não posso. Só porque é um curso de nutrição, mas eu sou técnico em eletrônica. Porque eu não posso? [risos] Mas eu quero fazer um curso de nutrição porque eu quero aprender a me alimentar melhor. Tudo bem, mas no que isso vai para o seu trabalho na instituição? Isso vai contribuir pra você, como indivíduo, exclusivamente você.

Um interesse só. E a análise passou a ser no interesse de todos, da instituição, do servidor. E assim pra tudo. Então porque que eu não vou ter minha aposentadoria agora? Porque o fulaninho e o ciclantino entraram antes. Ah mas eu quero o meu agora. Sempre fui seu amigo. Então assim, toda essa mudança, e que era a forma com que o serviço público atuava antes. Não era só a Universidade de Brasília. Nos encontros que o MPOG promovia, era bom exatamente por isso, porque você via que as suas dificuldades não eram só suas, todo mundo vivencia a mesma coisa e os seus erros não foram cometidos só por você. Você não foi a única pessoa que errou. Todo mundo errou por falta de conhecimento. E ai acabava que as competências lá de gestores eram desenvolvidas e gente trazia pra cá para tentar desenvolver os daqui.

G1 (58:19): Eu acho que a G2, já resumiu muito bem. Apoio existiu, que é aquilo, você volta, você apoia, porque, você veja, era algo desconhecido que não vinha sendo feito, e tinha alguém querendo fazer. Então foi a justificativa, pra você não deixar que as pessoas ajam né.

Entrevistador (58:38) Só complementando. Houve participação da Alta Administração?

G2 (58:47) Houve. Tanto é que eles foram entrevistados. Se não houvesse, a gente tentaria, e não conseguiria, porque não havia tempo. Porque você conseguir colocar todos os pró-reitores, os decanos, numa sala com o Reitor, e num ano próximo a eleição, que pode haver separação, algum dissidente [risos] querendo ser reitor, mas isso não aconteceu. Incrível! Isso não aconteceu. Todos se disponibilizaram e estiveram dentro de uma sala, por uma manhã inteira. Então, eu acho que houve bastante apoio. Que talvez isso não aconteça sempre nas outras organizações.

G1 (59:35) E você colocar uma secretária de recursos humanos, sendo uma técnica como a primeira decana daquela nova estrutura que estava sendo criada, depois que aconteceu. Pois todo pró-reitor aqui é um professor. Você pega a secretaria de recursos humanos, e ao criar o status de pró-reitoria e você manter essa técnica-administrativa como uma decana, nossa! Foi um Deus nos acuda. Eu estou na carreira de docente, mas eu me lembro muito bem desse momento só como observadora, porque, se quer eu, estava muito recente na Universidade. Estava a cinco anos na Universidade, tentando entender o que era isso. Eu vim de outra universidade do nordeste, então eu tava muito por fora do debate mais acalourado, político. Aliás foi essa decana técnica que me convidou pra vir pra cá, e que convidou a primeira diretora também, que também era uma docente, então, a primeira e a segunda diretora foram todas convidadas por essa decana técnica-administrativa. Nós somos subordinadas à ela, nesse cargo. Então, era tudo muito quebra de paradigmas, e ai a G2 já relatou muito bem, e você cria um caldeirão fervendo. O que está acontecendo aqui? Mas o que a gente vê, cinco anos depois, né G2? É que as coisas estão se assentando, de uma forma bem interessante.

G2 (1:01:08) Não foi guela abaixo.

G1 (1:01:12) Então esse status, de secretaria de recursos humanos para decana, do DGP, três mulheres lideraram até hoje, a primeira técnica e as seguintes docentes, a atual é docente também. Essa mudança, ela empoderou essa pessoa que era secretaria de recursos humanos que se torna pró-reitora. Então essa pessoa também teve muito apoio dos dois reitores né G2? Em tocar o desenvolvimento de pessoas, e a gestão de pessoas. Eu observo, que como gestora na Universidade de Brasília, não sei nos outros decanatos, porque nunca trabalhei, mas no de gestão de pessoas, os reitores que passaram e que conheci, sempre deixaram que aquele pró-reitor, pelo no caso do nosso Decanato de Gestão de Pessoas, atuasse. Por exemplo, a única exigência desse último agora, o Ivan Camargo é que, dentro da Lei. Eu quero a Universidade

dentro da lei. Então a Decana teve carta branca para fazer tudo, desde que fosse se ajustar a norma e a legalidade. Tem carta branca. É pra organizar e colocar a Universidade dentro da regularidade legal? Se é, você tem carta branca. E isso vem acontecendo.

G2 (1:02:40): Tanto é que a gente trabalha e não fica ouvindo, mas o Reitor mandou fazer isso ou fazer aquilo. A gente não houve o nome dele, só quando precisa da participação dele, em eventos. Ele abre eventos do Decanato, A vice-reitora, também, a Decana.

G1 (1:03:07): Nos elogiam pelas nossas iniciativas. A gente faz questão de chamar. Nós temos um evento que o prata da casa, a cada vinte cinco anos o servidor é homenageado, o Reitor o Vice-Reitor e todos os Decanos são convidados, eles que conduzem o processo.

G2 (1:03:14): Pra tudo que a gente chama eles vêm. A gente só não chama pra workshop, porque é pequenininho, então vai só a Decana, até porque a agenda deles é pesada para participar o tempo todo.

G1 (1:03:27): A G2 faz um workshop com as chefias imediatas para todo novo servidor que está chegando na Universidade. A Universidade está recebendo setenta agora, esta semana. Setenta e cinco eu acho. Já tem o workshop com cartilha, tudo, belíssima. Uma cartilha com tudo direitinho, numa sala dizendo pro chefe o que é estágio probatório, quais são as etapas de avaliação, como ele deve avaliar. O que ele deve fazer, e essa chefia vai para um auditório. Eu estou falando de setenta às vezes docentes dentro de um auditório do DGP, ouvindo a coordenadoria de gestão de desempenho, porque é importante fazer corretamente, pra reduzir lá na frente, recursos, que aquilo vai reduzir conflitos, e nesse workshops a gente chama a Decana pra ela fazer uma saudação, abrir o evento, eu participo também, vou lá desejo bom evento à todos, e depois a G2 continua com a equipe, e passa as vezes uma manhã com setenta ou oitenta chefes, que estão recebendo novos servidores. Então, isso faz toda a diferença, a médio prazo, porque, mudança de cultura, pra uma coisa mais profissional, mais gerencial, é lenta. Demora, você passa cinco anos, pra conseguir isso. Não é do dia pra noite. No começo foi pedrada mesmo né G2? [risos].

08 (1:05:00): Durante a construção e execução do projeto de mapeamento de competências, quanto dessa equipe ficou comprometida com os trabalhos? Houve dedicação exclusiva ao projeto?

G2 (1:05:23) Não teve como colocar 100% da equipe, porque a gente trabalha com servidor em estágio probatório. Na avaliação do servidor em estágio probatório e parte da progressão por mérito desses servidores em estágio probatório. Na época, a coordenadoria de acompanhamento de carreira não existia. Quando a gente iniciou o mapeamento. Foi uma definição de dentro da Diretoria, que a gente chegou a conclusão que: Não dá mais! [ênfase]. Não dava para a licença para capacitação, ficar com a área de capacitação. Porque se você pensar, é até inviável. Você concede uma capacitação e depois a pessoa vai lá na mesma área e pede uma licença para essa capacitação. Então, se criou uma área específica para acompanhamento de carreira, e o mérito que ficava antes com a gente, da avaliação foi pra eles também. E assim foi agregando cada vez mais e enriquecendo as atividades deles, com mais processos relativos a carreira. Então a gente conseguiu tudo isso na época sozinhos. E ai não tinha como colocar 100% da equipe, mas todas as seis pessoas que atuavam sabiam como mapear, como fazer entrevista, como depois descrever, porque eu ensinei todo mundo. Agora não ficava o tempo inteiro todo mundo entendeu? Eram só metade. E a gente na época tinha estagiários para fazer isso e ir junto, eu tive que treinar esses estagiários, que eram

exclusivamente para isso. Foi todo um processo de treinamento. Dentro desse um ano, foi excessivamente discutido isso. Todos faziam parte do treinamento e alguns iam lá e faziam uma entrevista ou outra para aprender. Mas só metade da equipe ficou exclusivamente dedicada ao mapeamento.

09 (1:07:15) A equipe manteve sua composição original durante todo o processo, ou ela foi reconstruída?

G2 (1:07:20) Não. Ela foi reconstruída.

G1 (1:07:25) Você trabalhou com estagiários, não foi?

G2 (1:07:26) Foi! De 2010 pra cá, e estagiário não é uma força de trabalho estável, logo depois, seis meses depois, eles já acabaram a faculdade e...

G1 (1:07:38) Daquela época tem quem? Você e mais duas?

G2 (1:07:40) Sim. Eu e mais duas.

G1 (1:07:52) Não por uma característica desta equipe. Mas da Universidade de Brasília...

G2 (1:07:57) É porque era formada por prestadores de serviço.

G1 (1:07:58) ...e o alto índice de rotatividade. Na Universidade ainda tem um alto índice de rotatividade.

G2 (1:08:04) De servidor mesmo, não tinha, saíram. Eram duas prestadoras e com o fim da prestação de serviços na Universidade, elas saíram.

10 (1:08:19) Foi necessário contratar consultoria especializada para capacitar a equipe que ficou a frente do projeto ou não? Se foi, poderia me dizer em média qual foi o custo dessa consultoria?

G2 (1:08:28) Não. Até porque, na verdade a diretora que entrou na época já era autora, já era pesquisadora...

G1 (1:08:35) Maria Júlia Pantoja...publicava sobre o assunto [pausa] foi um pouco essa consultora que já era diretora.

G2 (1:08:40) Isso. Que não recebeu nada por isso. Só fazendo o trabalho dela mesmo...

G1 (1:08:45) Agora Maurício, se permite uma opinião. Contratem! Porque foi um processo muito difícil mesmo aqui. Você pegar a própria equipe, que tá desenvolvendo dia-a-dia, que tem que tocar o dia-a-dia, e essa mesma equipe, tem que tocar um processo de [pausa] desenvolvimento e [pausa]. Porque é um trabalho de pesquisa de campo mesmo, de ir até as localidades. Quando eu falo: Contratem! Significa também: Se preparara, ou preparar a equipe pra isso. Treinar a equipe pra isso.

G2 (1:09:20) Já deixar pessoas disponíveis somente para isso.

G1 (1:09:23) E hoje tem uma forma muito fácil de você fazer isso que é com o próprio servidor público federal você pagar a GECC (Gratificação de Encargo Curso e Concurso), pra esse treinamento. A G2 faz isso, ela dá treinamentos para outros lugares. Então as vezes você pode convidar colegas de outras organizações. Investir nisso como capacitação, porque é capacitação sim. Esse colega recebe gratificação pra esse serviço, e presta esse serviço. Porque qual é o outro caminho? Esperar um pouco mais pra que a gente tenha esse estrutura do próprio Ministério do Planejamento? Então pro atividade vem dessa forma. Você treinar, você ver o que está acontecendo na ENAP, trazer essa equipe para fazer cursos. Levar alguém pra lá que possa dar esse treinamento pra vocês.

G2 (1:10:17) Isso, porque você pode treinar a equipe. A gente ensinou, foi um processo demoradinho, do ensinar, do aprender e tudo. E a partir daí, você multiplicar dentro da instituição, entendeu? Mas você vai precisar de um especialista.

G1 (1:10:33) Porque a peculiaridade aqui, é que aquela diretora era a especialista naquilo. Então vocês precisariam ganhar uma expertise, e ela vem as vezes de fora. A não ser que tenham professores da própria Universidade (UFG) que mapeiam, que estudam lá mesmo e que possam ser convidados a atuar nisso.

G2 (1:10:55) É, ou alguém que tempo e disponibilidade só se dedicar a isso, porque é realmente demorado.

G1 (1:10:04) Sem isso, não dá para fazer, eu acho. Porque precisa da expertise para fazer. Para executar. A gente está falando de trabalho de campo, de pesquisa de campo, tá falando de grupo focal por área, tá falando de estatística pra analisar os dados depois. Você está falando de uma equipe multidisciplinar, que tem que [pausa] você tem que ter um olhar do psicólogo, do pedagogo, do administrador, se você tiver essa equipe multidisciplinar é ainda melhor. Alguém bom de pesquisa de campo. A condução de grupo focal não é fácil. Você conduzir um grupo focal. Tem que ter alguém ali que consiga conduzir um grupo focal. É necessário ter uma equipe treinada, minimamente preparada para não frustrar no final.

G2 (1:12:01) Os estagiários na época, a gente selecionou estagiários que já haviam feito entrevistas de qualquer tipo. Foi difícil, não foi fácil. E aí foi o processo de treiná-los. Você vai falar assim, e assim e assado. Por causa disso, tive que fazer todo o treinamento da parte teórica, o porquê disso tudo. O que é gestão por competências. Porque o entrevistado pode perguntar pra você. Porque você está fazendo isso? Não eu não quero isso! Eu não concordo com isso! Não vou falar nada! [risos] Porque era isso as vezes que acontecia. Não sei por que me indicaram! Não sei nada sobre isso! Então assim, tem que toda essa técnica de conduzir entrevistas, de fazer com que o outro se interesse e queira participar e colaborar com você. E foi todo um processo árduo de treinamento. Na verdade, as entrevistas, a gente conseguiu fazer rápido, porque como a gente tinha o grupo de estagiários, eu ia com eles nas primeiras entrevistas, mas depois eles iam sozinhos, aí isso era mais fácil. Até por causa dos horários, as pessoas entrevistas eram de horários diferentes ou tinha uma reunião. Mas, foi demoradozinho. (entrevista encerrada para o almoço ao 12:00).

11 (1:13:19) **Houve inicialmente, desenvolvimento de projeto piloto? É possível descrever a experiência?**

G2 (1:13:45) Projeto piloto, foi o próprio DGP. A gente definiu o DGP como piloto. Definiu a metodologia, e aplicamos aqui. Depois de aplicar aqui, fazer as entrevistas todas aqui, fazer

análise de conteúdo dessas entrevistas, chegar as competências daqui, a gente avaliou a metodologia, se ficou tudo certo, se chegou onde a gente esperava, e definiu mais duas unidades. Que seria a Faculdade de Educação e o Hospital Universitário.

12 (1:14:28) O(A) Senhor(a) sabe me dizer se na fase inicial do projeto, houve divulgação para a organização de modo geral? Se sim, quais as ferramentas que foram utilizadas para divulgação?

- Workshops
- Marketing Interno (Cartazes, jornais, revistas, intranet, internet)
- Entrevistas

G2 (1:14:50) Sim, a gente fez a divulgação internamente, em referência ao piloto. Na equipe de gestão, na época não existia a câmara de gestão de pessoas, que hoje é um canal nosso de comunicação com as unidades, porque tem representantes de todas as unidades, praticamente todas na câmara. Na época não existia câmara, o que a gente fez foi na equipe de gestão, a decana da época, levou essa informação à equipe de gestão que estava sendo feito esse trabalho, e que estava sendo feito o projeto piloto no DGP e que depois seriam escolhidas outras duas unidades para o piloto.

G1 (1:15:26) Ou seja, a Decana em reuniões com outros decanos em outras instâncias superiores, ela era esse mecanismo de divulgação. Olha tá acontecendo isso, estamos fazendo isso, a própria resolução né G2, quando foi aprovada, ela foi aprovada em um conselho superior, a G2 foi apresentar inclusive.

G2 (1:15:47) Foi, A gente foi apresentar. Apresentou todo o mapeamento, o que tinha ocorrido, quais eram as competências que nós tínhamos chegado, com o resultado. Então, a divulgação foi essa, a gente não chegou a fazer divulgação com material de cartilha ou outros meio, porque na verdade, como o mapeamento é para o programa, a divulgação ia vir com o programa.

G1 (1:16:11) Com a proposta da Resolução, que foi aprovada no conselho.

G2 (1:16:15) Exatamente! Porque a gente não julgou necessário no momento do mapeamento pedir colaboração de toda a comunidade, porque naquele momento não ia ser mapeadas as competências específicas, entendeu? E como a gente fez piloto aqui no DGP, depois confirmou, ratificou essas competências, nas unidades: Faculdade de Educação e no HUB. A gente tomou isso como uma amostra de toda a Universidade, entendeu? Eram duas unidades, muito diferentes, muito diferente da onde ocorreu o piloto, mas as competências se repetiram. Então a gente considerou que essas, elas eram representativas de toda a Universidade.

13 (1:17:01) Houve por parte da equipe de implementação, trabalho de sensibilização das pessoas para transmissão de segurança para o processo de mudança? Quais ferramentas foram utilizadas? Seminários/Fóruns

- Reuniões com pessoas-chave
- Capacitação de servidores para realização do mapeamento
- Divulgação através de internet/intranet
- Oficinas de trabalho com dirigentes e pessoas-chave

G2 (1:17:22) Certo. Antes de cada mapeamento em cada uma dessas unidades, a gente fazia uma reunião geral com todos os servidores daquela unidade. Isso ocorreu no DGP, no HUB, e na Faculdade de Educação, da mesma maneira. Então a gente, fazia uma explicação do que

era o modelo, o que se objetivava com isso, com esse mapeamento, que era subsidiado pelo programa de avaliação de desempenho e a capacitação. E depois disso, após essa [quebra] as pessoas tiravam dúvidas, conversava com a gente, qual era a perspectiva, reclamava, criticava, elogiava, faziam todo tipo de comentário. A gente recebeu muitos elogios, das pessoas estarem concordando com uma mudança positiva e também recebeu críticas, das duas formas. Até porque durante o processo de mapeamento, as pessoas elas tem como visão o DGP assim, ah! Com tudo isso, mas pra fazer isso aqui eu preciso de computador! Vocês vão me dar computador? Eu preciso de pessoas! Vocês vão me mandar pessoas? Não, a gente tá precisando mesmo é de pessoas. E eu já passei por outros processos de mapeamento em outras organizações, e o problema é o mesmo. Era eu que ia mapear as outras organizações, e não sou daquela organização, mas mesmo assim, eles veem em você a figura representativa da unidade de gestão de pessoas. Então é pra você que eles vão relatar todos os problemas que eles têm referente à pessoas. A infraestrutura, as condições de trabalho, vão relatar a falta de pessoal ou uma lotação incorreta. Ah! Você me mandou um enfermeiro, mas eu queria um assistente administrativo, porque o enfermeiro não quer fazer o papel do assistente administrativo. Na época eu fui para uma unidade de saúde. Então, [risos] você vai encontrar esses problemas. E os mesmos problemas que a gente encontra nas outras organizações, a gente encontrou aqui também. Então, ao fazer o mapeamento, a gente fazia esse trabalho de conscientização, sensibilização das pessoas, para preparar elas para as entrevistas, mas ainda assim, parte da entrevista, era um pouco de resistência, era um pouco de dúvida, ou era um pouco de cobrança, entendeu? Fazia parte do processo. E agente fala né! Eu entendo você, mas não é esse o momento, em um outro momento a gente [quebra] eu vou passar tudo para a área responsável. [risos]

14 (1:20:01) Foi feito algum tipo de trabalho, para que houvesse o envolvimento das pessoas ao projeto? Como, por exemplo: definição antecipada dos níveis de participação dos grupos de trabalho para cada etapa do projeto.

G2 (1:20:16) Não. O que a gente fez foi esse projeto de sensibilização. Isso já buscava o envolvimento das pessoas. A gente não definiu em níveis, até porque, as pessoas entrevistadas elas foram escolhidas aleatoriamente, considerando como critério, as pessoas que sabiam sobre os processos de trabalho, então uma pessoa que tinha acabado de entrar, de ingressar na Universidade, não era entrevistado, porque ela não conhecia a Universidade. Mas a gente ia até o gestor daquela unidade, e perguntava a ele qual era a opinião dele, em relação a quais pessoas sabem sobre os processos de trabalho daqui dessa unidade e você sugere que a gente entreviste. E depois a gente consultava essas pessoas pra saber se eram elas mesmas ou se elas também queriam indicar uma outra pessoa. Então não tinha muito como definir níveis de envolvimento, porque não foram todos entrevistados. Até porque não tinha a menor condição.

G1 (1:21:21) É só [pausa] não sei se isso pode ajudar? Mais tem dois níveis ai de processo de implantação que precisam ser considerados. A G2 está falando do momento do mapeamento, toda essa metodologia que ela está contando, é do mapeamento. Da implantação, isso é um processo em andamento. Agora a gente tá desenhando, dois anos depois, não! [dúvida] Quatro, cinco anos depois do mapeamento, várias coisas aconteceram ai depois do mapeamento, e a gente tá agora num momento do desenvolvimento do sistema. Esse sistema agora é que vai de certa forma efetivar mesmo [pausa] a política da avaliação de desempenho baseada em competências. Porque sem o sistema, sem TI, sem sistema de informação, se tornou impossível, então é um trabalho bem [quebra]. Agora, a gente vai entrar em um outro momento, em 2016 de workshop, de sensibilização, de tudo isso, pra dizer, olha agora o

sistema está aqui. Agora você vai começar a fazer avaliação de desempenho baseada em competências.

G2 (1:22:33) Porque não teria lógica a gente fazer tudo isso antes. Mesmo com a aprovação da Resolução, sem a ferramenta para aplicar. E também não haveria possibilidade de aplicar isso no papel, é praticamente 360° a avaliação, e aplicar por meio impresso, pra 3000 servidores?

15 (1:22:55) Foi constituída alguma comissão para acompanhamento dos trabalhos? Se sim, como foram escolhidos os membros? Eram da equipe de gestão de pessoas ou não?

G2 (1:23:09) Não, não foi estabelecida uma comissão. A gente prestava conta pra própria comunidade, nos relatórios de gestão, relatórios gerenciais que a gente encaminhava, encaminha periodicamente para o Reitor. E aí a gente apresentava esses dados. E ao final de cada unidade, a CIS também nos acompanhou. E ao final de cada mapeamento, a gente apresentava os resultados em um relatório praquela unidade. Não foi definida uma comissão a parte, até mesmo porque, não era uma consultoria, então você precisa de uma comissão para acompanhar os trabalhos, mas quando é uma consultoria externa. Porque tem a obrigação de fiscalizar o trabalho.

G1 (1:24:02) Com a Resolução que foi aprovada no CAD, um dos artigos, não sei se você já está com a Resolução? Ainda não né! A UnB entendeu como importante, definir a própria CIS, aquela comissão interna de supervisão, pra ser esse fiscalizador. Então até a aprovação no conselho superior do CAD, A CIS esteve presente. Então eu acho que essa é uma vitória interessante. Eles realmente se aproximaram muito. A gente mandava o rascunho para eles, pro sindicato, pra CIS. Olha o texto é esse aí, o que vocês acham? Então, tá lá na Resolução né? Que a CIS no momento da implantação desse programa, seria essa comissão que fiscalizaria e acompanharia a implantação. A gente deixou isso amarrado na Resolução. Todas as nossas normas, a gente já chama, ou já fala pra CIS, o que está fazendo. É bem transparente mesmo, porque eu acho que esse é o caminho de você conseguir adesão. Se não fica difícil.

G2 (1:25:08) E aí uma outra forma de divulgação, foi o sindicato também. Porque no dia de apresentação para o sindicato, eles convocaram os sindicalizados e técnicos da categoria, que quisessem ouvir sobre o programa, também estavam lá, dentro dos Conselhos...

G1 (1:25:25) Como é que foi esse evento?

G2 (1:25:27) Foi lá no sindicato! Dentro do sindicato. Mas as pessoas até que receberam bem. Houve mais reclamação no HUB e na FE do que do sindicato.

16 (1:25:43) Vocês já me disseram que agora que está sendo desenvolvimento um sistema. De que forma vocês fizeram todo esse trabalho? Foi planilha? Como foi?

G2 (1:25:59) Como assim? [dúvida na questão]

Entrevistador (1:26:00) Assim, da fase do mapeamento até agora. De que forma foi feito? Vocês não utilizaram nenhum sistema?

G2 (1:26:06) Não! A gente não tem sistema. Então análise de frequência...

Entrevistador (1:26:14) Então não houve nenhum investimento?

G2 (1:26:19) Não. O único investimento foi a capacitação. Nós fomos capacitados. Nós participamos de cursos, e como a Diretora era especialista, o que eu fazia era ler, ler, ler [ênfase e risos]. E participar de ação de capacitação. Só, esse foi o investimento. Mas é possível.

G1 (1:26:40) E eu acho que hoje, o próprio MPOG né! Porque se ele mostra naquele evento que eu falei, ocorrido em 2012. Olha vai ser assim, você cadastra aqui a competência. Então eu falei, gente é isso aí que a gente quer. [risos] Então o próprio MPOG, ele tem esse canal. Mas de repente eles podem dizer como é esse sistema.

G2 (1:27:08) A obrigação é deles segundo o Decreto, mas até agora...[reflexão].

G1 (1:27:11) É o que eu te falei de manhã. Quem está fazendo, está fazendo no braço, entendeu? Tomou iniciativa assim e meteu as caras e foi, entendeu?

G2 (1:27:19) E o curso de elaboração do plano de capacitação, que eu fiz com uma colega. Lá eu fiquei com a parte de mapeamento e ela ficou com a parte de capacitação. O que a gente explica no mapeamento é fazer no braço, pra quem não pode contratar uma consultoria, como fazer no braço, porque, assim, os órgãos de controle do TCU, já avisou em relatório que os órgãos que não tiverem nos próximos anos, eles vão ficar em cima. Porque já tem muito tempo. Porque a perspectiva para implementação pelos órgãos, até o período de um ano. Todo mundo só começou lá para 2008 a 2010.

G1 (1:28:12) Por outro lado, tem que ver que o MPOG, através da sua Secretaria, não disponibilizou ferramenta. Talvez por isso, estou aqui especulando, os órgãos de controle...

G2 (1:28:29) Ficaram mais flexíveis [complementa]

G1 (1:28:30) Porque eles estão entendendo que, a parte do Governo, do MPOG, tá um pouco ainda [reflexão] Você entende?

17 (1:28:43) O(A) Senhor(a) pode me dizer se para a primeira fase do projeto (o mapeamento de competências) e a identificação do gap organizacional, foi utilizado algum método específico ou modelo? Se sim, o modelo definido atendeu as necessidades do órgão?

- gap por indicadores de competências
- inventário comportamental

G2 (1:28:59) Então, a gente acredita que sim. O que a gente fez, foi utilizar a metodologia do Brandão. Nós não fizemos uma análise em relação a quais competências eram mais importantes. Nós não fizemos uma pesquisa junto aos entrevistados ou a toda comunidade, para confirmar quais as competências eram mais importantes. Porque a gente já julgou. Como elas apareciam com mais frequência, a gente fez a análise da frequência, após a análise de conteúdo e descrição das competências, aquilo que apareceu com mais frequência a gente considerou como mais importante. E considerou que o instrumento não poderia ser muito longo, pela experiência da Professora Fátima, a gente viu que não poderia ser muito longo. Não poderia se ter, por exemplo, um formulário de avaliação com cinquenta competências ou com vinte competências. Porque tendem as pessoas a não avaliarem. Então a gente fez um filtro disso, estabelecendo um quantitativo com base nessas experiências, e dentro disso a

gente avaliou quais eram as mais frequentes. Nós não identificamos o *gap*. Porque como a área de capacitação praticamente não havia planejamento das ações, as ações eram ofertadas e repetidas periodicamente. Como um cardápio né? Todo ano oferecia aquela mesma coisa e as vezes as mesmas pessoas faziam os cursos. Pelas pessoas mais informadas. Então não havia levantamento das necessidades de capacitação. Então a gente não fez análise de *gap*, porque a gente atestou que todas aquelas ali seriam necessárias. A Instituição estava passando por uma renovação de pessoal, foi feito concurso após dez anos sem concurso público. Então a gente não fez levantamento. A gente considerou que todas eram necessárias serem desenvolvidas e assim ocorreu. Todas foram desenhadas para ações e todas foram desenvolvidas.

18 (1:31:04) Em média, quanto tempo a equipe levou, para conseguir desenvolver todo o mapeamento de competências?

G2 (1:31:12) Um ano. É, o mapeamento em si, acredito que foram cinco meses aproximadamente. Por isso, a gente fez amostra, a gente não pegou toda a Instituição. Porque se não a gente não iria terminar. Cinco meses nas três unidades. No entanto, para desenhar o programa de avaliação como um todo, foi um ano inteiro.

19 (1:31:47) Após realizado o primeiro mapeamento de competências organizacionais, foi possível detectar a lacuna das competências existentes e as competências necessárias?

Entrevistador (1:32:01): Você não fez né?

G2 (1:32:02) Não, a gente não fez. A gente só mapeou competências individuais. A gente não mapeou competências organizacionais. Até porque na época, o planejamento estratégico tava mudando. E a avaliação institucional, ela é feita aqui na UnB, por outro decanato. O nosso papel é em relação à pessoas. E a Instituição tem um decanato de planejamento.

20 (1:32:34) Antes de fazer o mapeamento das competências das funções, foi realizado mapa descritivo das funções? Descrição das atribuições de cada função? E quem ficou responsável por essa descrição? Superior ou servidor responsável?

G2 (1:32:51) Não. A gente não fez mapeamento por função. Foi por processos. E nessas unidades, das quais a gente escolheu, também já havia sido feito o mapeamento de processos pela área de processos, que não é o mesmo decanato, entendeu? Então a metodologia era: Vinha a área fazia o mapeamento de processos, na verdade agora era outra unidade, mas na época, foi a gente, foi o DGP, que cuidava de processos, depois separou, é outro decanato. Mas na época era o DGP, fazia o mapeamento de processos, após o mapeamento de processos, fazia o mapeamento de competências, com base em processos. Não fazia por cargos.

G1 (1:33:15) Observe Maurício, que é o que determina o regulamento, a norma. Porque, a gestão baseada em competências, o objetivo do MPOG, é que se desenvolvam competências organizacionais por meio do desenvolvimento de competências específicas. Se você olha para o cargo, você vai desenvolver competências específicas, para depois desenvolver competências organizacionais. Percebe o inverso da lógica? Se você olha para o processo, você diz, essa organização ou esse setor, precisa dessas competências. Portanto, essas pessoas tem que aprender isso e isso. Então desenvolver competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais, é o que prevê o Decreto, é exatamente, o que

foi feito aqui. Se você olhar para o cargo, você poderá não desenvolver competências institucionais. Se olhar por processos, você desenvolve, por meio das pessoas.

G2 (1:34:39) Porque assim. Aqui na Universidade, a gente tem um mundo muito grande e muito diverso. Então, eu sou pedagoga, a minha atuação como pedagoga, antes de eu ser coordenadora, na coordenadoria de capacitação, é muito diferente da pedagoga que atua aqui na diretoria de desenvolvimento social, junto com assistentes sociais em atendimento ao aluno. Que é diferente da que atende nos serviços de orientação ao aluno. Então a gente tem o mesmo cargo, exercendo atividades distintas, relativas ao cargo. Então se a gente fosse mapear por cargos, a gente poderia incorrer numa realidade que nunca seria aquela que a pessoa trabalha. E como o objetivo era o desempenho, e essa pessoa tá vinculada a uma área, não poderia ser por cargo, entendeu?

Entrevistador (1:35:34) As duas próximas perguntas tem a ver com o gap, vou pular porque vocês não fizeram, e ao final dessa última pergunta relacionada com o gap, é perguntado se gestão por competências está sendo aplicada de fato por vocês, e se sim, qual o subsistema de gestão de pessoas ela está sendo utilizada?

21) Foi utilizado para obtenção do gap, alguma fórmula ou modelo específico?

22) Após a conclusão do mapeamento e a identificação do gap, houve aplicação de fato da gestão por competências? Se sim, em qual subsistema de gestão de pessoas ela foi utilizada?

- Carreira
- Dimensionamento
- Recrutamento e seleção
- Avaliação de desempenho
- Treinamento de desenvolvimento
- Remuneração

G2 (01:36:03) Então, hoje ela está sendo utilizada na capacitação.

G1 (01:36:07) Na capacitação está sendo utilizado bastante, porque a gente [quebra] quando você olha para o Decreto 5.825 que tem cinco linhas de desenvolvimento e uma linha de formação gerencial, outra linha é formação geral, a gente tem como competências fundamentais e competências gerenciais, elas estão bem alinhadas. Uma competência gerencial é: estabelece metas [reflexão] [busca referencia em documento] planeja. Estabelece metas ou planeja ações para a área em conformidade com os objetivos organizacionais. Cursos na área de planejamento, de gestão, de orçamento e gestão, orçamento e custos das IFES, tudo isso são o que? Eles desenvolvem competências, que fomentam as atividades de definição de metas, de execução física, de orçamento e tudo mais. Então, a gente, olha pra o que tá aqui, colocado como uma competência que é gerencial, que um gerente deve saber como planejar, estabelecer metas, fornecer ao superior imediato informações relevantes para tomada de decisão etc. Então a gente tentou trabalhar tentando ofertar cursos de gestão de projetos, orçamento e gestão, liderança, gestão de processos, a gente ainda tá desenhando o curso, a gente vai, não sei se é de processos [quebra]. Quando a gente não tem a ação, a gente procura. Não importa onde é que ela está. A gente segue também os decretos. Primeiro procura as escolas de governo, como mando o decreto. Ele diz, olha desenvolva aquela ação. Você não tem! Escola de Governo. Não tem escola de governo? Então você procura onde fazer. Então a gente segue exatamente esse caminho. A gente vai começar agora esse ano, a

planejar um conjunto de cursos só para a área de compras. Como que é que a Universidade compra? Vai ter pregão eletrônico. Vai ter tomada...como é que chama? Termo de referência. Éh! Licitação. São cinco ou seis cursos, só da área de compra. Compras internacionais, como é que é isso. Pra importar um equipamento. Então são cinco ou seis cursos só da área de compras. E essa é uma competência, que fica num debate, se isso é uma competência gerencial ou específica? Ela é específica quando eu falo do pregão, porque eu sei que só uma área é quem faz. Que é a Diretoria de compras. Mas em alguma medida, ela assume níveis de análise. Ela é gerencial porque qualquer área aqui compra. As áreas compram também. Então toda Universidade compra e a Diretoria de Compras, compra. Então você tem níveis de complexidade ai. Em alguma medida isso é competência gerencial, e numa coisa muito refina e específica, por exemplo, quem é que faz pregão? É só o decanato aqui. Então, isso é uma competência específica, não é gerencial. Você percebe esse debate? Então a gente fica muito nesse dilema, mas o fato é, a gente tenta verificar...

G2 (01:39:35): Quem é que planeja as ações da área que atua em conformidade com os objetivos institucionais pré-estabelecidos e os orçamentos previstos.

G1 (01:39:43): A gente espera que um gestor faça isso né? Então o que nós temos hoje de cursos para incorporar no PAC? E que atente e desenvolve isso aqui. O que a gente não tiver no PAC, a gente tenta lançar no ano seguinte. Só nesse ano de 2016, claro a gente é muito otimista e as vezes estabelece metas bastante altas. A gente está pensando em desenvolver 26 cursos agora em 2016, pra reforçar a área de competências gerenciais inclusive. Porque ocorreu este ano, de a gente pedir para o servidor fosse fazer o curso na ENAP, ainda bem que estamos em Brasília né? Então quando a gente não tem por aqui, a ENAP, é ali na esquina né? Então tivemos gente fazendo gestão de processos, pagamos bastante curso de gestão de processos este ano. Porque tem uma Diretoria de processos aqui, que precisa muito desenvolver essas competências. Todos de compras também, nós investimos bastante. Nós temos capacitação interna, e capacitação com evento externo. As vezes eu envio o servidor para um congresso, as vezes é a matrícula de servidor num curso, a gente tenta suprir. Tem que ter a solução. Se você tem uma demanda muito grande, e tá sempre mandando esses sujeitos fazerem cursos lá fora, isso é um sinal de que você precisa ter esse curso aqui dentro. Porque a demanda é muito grande, e o princípio da economicidade, você tem que diluir esses custos. Então, nós observamos este ano que a demanda foi altíssima nessa área de compras. Pregão, termo de referência, licitação, tomada de preços, são cinco ou seis cursos. Já vimos e já mapeamos essa demanda, e já gastamos muito com eventos externos este ano, com essas demandas. Eles já entraram na nossa agenda como cursos a desenvolver. Então, a gente tá sempre [pausa] nosso plano anual de capacitação, ele muito dinâmico. Ele reflete mesmo, a nossa necessidade de desenvolvimento de competências. Então hoje ele já, esse mapeamento, ele subsidia as nossas decisões de mapeamento de capacitação, e estamos desenhando o sistema de informação, gostaríamos muito, vamos torcer, e sonhar com isso, que a gente vai implantar esse sistema em 2016. Toda a comunidade será [quebra] já temos Resolução, já temos tudo, vamos ter o sistema. Tendo o sistema, vamos começar a fazer a gestão de desempenho baseada em competências. Para, com a finalidade de verificação de aferição do mérito para progressão. Então, impacta também na progressão. Impacta nas três áreas dessa Diretoria.

23 (01:42:47) A partir dessa aplicação, quais os resultados o(a) senhor(a) poderia citar, que foram mais perceptíveis, a partir da utilização da gestão de pessoas por competências?

G2 (01:42:55) Naquele relatório que foi apresentado, nesse ano já, mostrou que quase 90% das pessoas que fazem as ações de capacitação, estão satisfeitas com as ações, e entendem que, vão impactar no trabalho. Foi iniciado este ano a avaliação de impacto no trabalho, e demonstrou que todos estão entendendo que é aquilo que está sendo discutido nas ações de capacitação. Ou seja, os conhecimentos das habilidades e atitudes que visam o desenvolvimento daquela ação. Tem relação direta com o seu ambiente de trabalho. Então eu acredito que o impacto da gestão por competências na capacitação que onde ela está sendo aplicada, é a comprovação de que, essas competências se refletem na realidade. São realmente necessárias, que as ações que desenvolvidas com base nelas, tendo relação com o trabalho. Não que o plano seja só baseado nelas, o plano abarca as competências específicas, como a professora falou que identificadas como necessárias. E as competências específicas não constam aqui, como mapeadas. O plano vai além.

G1 (01:44:15) Eu acho que o provimento na Universidade, eu não se já está acontecendo assim, mas era preciso ouvir a área de desenvolvimento que outra diretoria. Então eu não sei se desenham os cargos. A gente tem cargos novos que antes a gente não tinha. Um deles é o tecnólogo de RH, que a partir desse ano a gente já terá, agora em janeiro a entrada de quatro tecnólogos de RH, que foram aprovados em concurso. Isso é uma coisa nova na Universidade que não tinha. A gente não sabe se isso é fruto já de análises mais acuradas desse cargo, mas uma coisa, eu embora esteja de longe dessa diretoria, que é a diretoria de desenvolvimento e movimentação. O que eu percebo, é que a Universidade tem se preocupado em fazer o provimento de acordo com [quebra]. Ela vai percebendo que uma área está se expandindo, e está precisando de mais competências ali. E ela vai tá fazendo provimento em cima disso. Mas não há uma consulta à atividade que foi desenvolvida de mapeamento aqui. A consulta aqui, no caso das competências fundamentais gerenciais, tem uma descrição aqui de uma competência que é: regidir texto sem erros ortográficos respeitando os padrões estabelecidos... Nós temos um curso de redação oficial. Então, [cita outra competência]: utiliza sistemas informatizados... A gente tem Access, Excel, agora o SPSS que os professores fazem curso na área de estatística e nosso público-alvo é docente e técnico, não somente técnico. A gente tenta cada vez mais desmistificar isso, o docente deve e pode fazer nossas capacitações. Então, a gente vai tentando [corte] aqui oh: colabora com a equipe, contribui para um ambiente de respeito mútuo [lendo rol de competências]. Agora a gente tá com um curso, desde o ano passado, de relações interpessoais, a gente tá desenhando um agora de, mediação de conflitos, que é competência fundamental também. Então, pegando sua pergunta que é, quais são as respostas hoje, mais efetivas, onde você vê mais efetivamente resultado. Eu vejo na capacitação. É tanto que o nosso plano anual de capacitação, a gente tá colocando no ano de 2016 agora, qual é a competência que ele desenvolve. Tem um curso aqui, com uma tabela do lado, a gente criou uma coluna e coloca, gerencial, fundamental ou específica. E depois a gente ainda diz, olha: a linha 2 lá do 5.825 (Decreto). Porque curiosamente, assim oh! O decreto 5.825, ele cria linhas de desenvolvimento, e o outro decreto diz, você deve desenvolver competências organizacionais por meio das individuais, entendeu? Então, e não dá o método. Os órgãos é que foram escolhendo, então esse método diz que, esse do Pena Brandão etc. diz que você tem pelo menos três níveis de análise, que são: as fundamentais, as gerenciais e as específicas ou técnicas. Então o que acontece? Você tem que dar um jeito de, seguindo essa metodologia, atender essas três competências. Prover com capacitação, com desenvolvimento, e considerar as cinco linhas do 5.825, tá certo? Então, será que aquilo que está no 5.825 chamado de formação geral, é o que a gente entende aqui como competência fundamental? Tem tudo a ver, se você olhar lá o que diz o 5.825, sobre formação geral, você vai ver que é isso ai mesmo. Cursos de idiomas, cursos de português, cursos de informática,

formação geral. Gerencias, ok. Bem próximo de gerenciais. Específicas, é uma das linhas. Então, a gente vai tentando adequar, o que num decreto está como linhas de desenvolvimento, ao que na literatura de gestão por competências está dividido em três grandes subáreas, fundamentais, gerenciais e específicas. Já ocorreu aqui da gente ter o conflito. E agora pera aí! Como eu dei o exemplo aqui de compras. De que nível de compras eu estou falando? É da importação de equipamentos? Isso é centralizado na Universidade de Brasília. Só a diretoria de compras, importa. Então desse ponto de vista, eu estou falando de uma competência específica. Agora se eu estiver falando da compra de tinta para impressora, por R\$ 1.800,00, que as vezes, tem coisas que até ocorre a dispensa de licitação, não a inexigibilidade, mas a dispensa. Então as vezes, a própria área lá compra. Então esse cara tem que ter alguma competência também, de compras. Mas não é específica pra área dele. E por outro lado, parece com gerencial, pois o gerente daquela área é quem compra. Entende? Então, são reflexões conceituais, né G2? Pra você dizer olha, de que nível [quebra] é por isso que eu digo: Tem que levar em consideração, o ambiente institucional e o que aquela área precisa em termos de competências. Pra você saber se para aquele ambiente, aquilo é fundamental, é gerencial ou é específica. O ambiente ou o processo na UnB é quem diz. Então, resultados, nós temos muito claros: O Plano anual de capacitação. A gente tá melhorando em cima disso, ano a ano. Ele já vem sendo ajustado para este fim. E no caso de gestão de desempenho, que é exatamente a área da G2, a ideia é, com o desenvolvimento do sistema, que a gente começou a desenvolver esse ano, em julho, enfim, começamos a desenvolver, espero que a partir do próximo ano, a gente possa estar avaliando as pessoas também. O desempenho das pessoas, com base na maturidade, do desenvolvimento de pessoas por competências.

24 (01:50:35) O(A) Senhor(a) pode fazer um balanço entre esforços e investimentos e os resultados trazidos pela utilização da gestão de pessoas por competências? Trazendo se possível, exemplos de fatores que se mostraram como impulsionadores ou restritivos para a condução do projeto.

G2 (01:51:02) Estou pensando, acho que eu já falei bastante, ao longo das suas perguntas sobre os fatores impulsionadores, as dificuldades, se referem mesmo a resistência à mudanças. A dificuldade com o novo e ao desconhecimento, que eu acredito que, a partir do momento em que você conhece a necessidade, a importância, os benefícios, você recebe melhor o novo, a mudança que vem. Bom, em relação ao que eu devo acrescentar, a única coisa que eu não falei, são essas competências após a implementação do programa, como ele acaba sendo um levantamento de necessidades, a gente vai observar quais são as competências que, vamos dizer, que não caberiam mais, se estão desatualizadas ou não. Mas só a partir de um ano de implementação. Primeiro ciclo de avaliação, a gente vai verificar junto a comunidade, por meio dos relatórios do programa, e se necessário a gente faz pesquisa também junto ao [quebra] pesquisa de campo junto aos participantes pra verificar se é necessário fazer um remapeamento. Porque as vezes de lá para cá, novas competências surgiram, a gente já não tem mais o HUB, como uma unidade nossa. Temos servidores lá, mas não é uma unidade direta. Eles vão ser avaliados. Mas pela chefia que está lá, e basicamente é isso. Acredito que é possível realizar. Que traz muitos benefícios, acredito que a comunidade já entendeu. Tá todo mundo ansioso com o programa como a gente. Porque as pessoas ficam curiosas. E aquele programa que foi aprovado? O que aconteceu? Porque de lá para cá, foram várias tentativas. Essa já é a terceira tentativa de elaboração do programa. Começou com uma equipe, a equipe foi retirada, aí veio uma outra equipe, a unidade de informática falou, não pode ser com eles, tem que ser com a gente, então [risos] eu estou falando para você ver que a gente não ficou inerte. A gente ficou tentando, mas, é um processo político. A questão de desenvolvimento de tecnologia é um assunto político. Então por mais que a gente tivesse a

cúpula, o vice-reitor, o reitor a favor, e a gente ajudando, é complicado, porque dentro da Universidade, tem unidades com recursos, e relativo à autonomia, então até você [quebra] acaba sendo uma negociação com um parceiro externo. Você tem que negociar tanto quanto. Nós precisamos disso, então a gente teve que fazer um processo de convencimento de que todos precisamos disso, não é o DGP, não é a DECAD, que vai ganhar com isso. Eu só vou ganhar 3.000 processos a mais de trabalho. Com a tecnologia tudo bem, mas eu tenho que acompanhar 3.000 pessoas sendo avaliadas vezes três, no mínimo. Que é, todo mundo se avalia, então, é mostrar a partir disso. Todo mundo entendeu, até os próprios servidores entendem que nós precisamos que de um processo de avaliação formalizado. Pra não haver a premiação de pessoas que não merecem. Ou mesmo a falta de reconhecimento daqueles que merecem. Então é um processo necessário, e as pessoas sentem falta disso. O grupo que não deseja, é muito pequeno perto do total. E é isso.

G1 (01:55:14): Eu estudo um pouco a área de tecnologia, é a minha área de estudo e o que eu observo aqui é as pessoas se comprometem com aquilo que elas conhecem. Acho que o que importa, é deixar que as pessoas conheçam. Quais são seus propósitos, o que você está querendo. No primeiro momento, há uma reação normal ao novo, de dizer "vixi" mais vai atrapalhar minha vida aqui. Mas num segundo momento, você consegue convencer sim a comunidade da importância daquilo ali. A questão é isso, o quão eficiente você é, o quão competente você é, nessa comunicação, esse processo de comunicação. Eu acho que a abertura é necessária. Não dá, nós já tivemos aqui exemplos anteriores...

(bloco de anotações)

...é fundamental que haja consenso para a implementação de um programa de avaliação de desempenho por competências. Todos os decanatos, a alta administração concordou com o modelo. Nossa maior dificuldade é a tecnológica, relacionada com TI. Acho que esse problema com desenvolvimento de sistemas é da UnB. Se você tem facilidade para desenvolver ou comprar um sistema, você já tem meio caminho andado. Mas acho também, que falta instrumentação por parte do Órgão Central, a definição de metas e instrumentos, que é outra dificuldade. Pois assim, não precisávamos ficar só no braço, também não precisava ser por decreto. O Governo precisa fazer normas de como fazer, pois falta método. A ENAP ensina, mas é pouco. A SEGEP, precisa ser protagonista nesta condução. Se não, cada um faz de um jeito utilizando diferentes métodos. Então, é necessário que se tenha definições claras pelo Órgão Central. Falta concretude. O que acontece é pro atividade por parte dos órgãos.

APÊNDICE M □ Transcrição da entrevista realizada com gestores da UFG

FACULDADES ALVES FARIA □ ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

ENTREVISTADOR (MESTRANDO): JOSÉ MAURÍCIO TOMÉ ROMANO

ORIENTADORA: Prof.^a Dra. LÚCIA KRATZ

NOME DO ENTREVISTADO: (Não identificado)

CARGO: (Não identificado)

INSTITUIÇÃO: Universidade Federal de Goiás

DATA: 26/01/2016

LOCAL: Campus Samambaia □ Goiânia □ GO

Duração: (01:31:49)

(00:33) 01) O(A) Senhor(a) pode fazer um breve histórico sobre sua experiência com gestão de pessoas na UFG?

(00:53) [G1-UFG] Eu estou na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos, tem dois anos e meio que estou aqui né! A gente veio pra cá inicialmente, com objetivo de participação da comissão de planejamento estratégico. Eu fazia parte da comissão, e aí com o tempo, até pela minha formação, em recursos humanos, desenvolvimento de pessoal, e aí pelos meus trabalhos, eu passei a integrar mais a questão da implantação da gestão por competências, iniciando pelo mapeamento de competências. Então a gente tem, ao longo do tempo, trabalhado isso, além de estar em outras atividades né! Além de ter trabalhado na [quebra] que hoje a [G2] trabalha né, que é a coordenação administrativa. Então a gente sempre trabalhando no plano de logística sustentável, então sempre a gente fica atuando em várias áreas. Realmente assim, o meu foco e a minha vontade e minha paixão, é gestão de pessoas, recursos humanos, é trabalhar isso.

(02:19) [G2-UFG] Eu estou na Pró-Reitoria, há um ano e onze meses, e é isso que a [G1] falou mesmo assim. A gente tem feito esse esforço de tentar mudar, tentar implantar alguns projetos novos aqui na UFG. Em relação a gestão por competências, acredito ainda que a gente tá iniciando né! E que a gente tem se embasado no Decreto [5.707/2006] e outras leis pra conseguir desenvolver esse projeto. Mas minha experiência aqui no Recursos Humanos foi muito, [quebra] pra acrescentar mesmo. Porque é muito diferente você trabalhar na gestão pública e no setor privado.

(03:00) 02) Em média, qual é o tamanho da equipe de gestão de pessoas da UFG? O(A) Senhor(a) considera que a equipe de gestão de pessoas é suficiente, para as demandas da Instituição?

(03:14) [G1-UFG] Ai tem várias áreas né, Maurício, de gestão de pessoas. A gente tem departamento de pessoal, tem a própria Pró-Reitoria, aqui dentro da Pró-Reitoria a gente tem várias áreas de concurso, de seleção, tem o DDRH que é próprio pra desenvolvimento de pessoal né! A gente faz parte de um grupo, que se pensa estrategicamente, recursos humanos.

Então, além do que o DDRH faz, do que o DP faz, do que a própria Pró-Reitoria faz, a gente trabalha com um grupo, a gente tem [consulta G2] umas dez pessoas. A gente formou esse grupo, até por iniciativa do próprio diretor do DDRH, pra pensar essa questão do dimensionamento, e da implantação da gestão por competências. Então éramos dez, que pensávamos essa questão estratégica. Isso estava além de suas atividades normais. Que a gente tem. Pessoal de capacitação, de avaliação de desempenho, que tudo isso faz parte desse processo né! De recrutamento e seleção, que é mais aqui dentro. Então todo esse pessoal, além disso, a gente estava pensando um pouco mais estrategicamente. Que seria o dimensionamento e a do mapeamento de competências e a gestão por competências. Éramos dez em várias áreas. Tinha até químico, economista [risos]. Mas assim, com a mesma finalidade desse projeto maior.

(05:09) [Entrevistador] E a questão da suficiência? O que você considera sobre o tamanho da equipe em relação às demandas?

(05:16) [G1-UFG] Primeiro, deixar claro. Esse grupo não é formal. Nós não temos uma portaria, nós temos um projeto que a gente discute. E acho que tem uns oito meses que a gente não senta a equipe toda. Porque ficou um pouco separado, o pessoal trabalhando com dimensionamento, e um pessoal trabalhando com mapeamento de competências. Porque a gente nem falou ainda sobre gestão por competências. Seria uma mudança quase que orgânica, quase que de transplante em vários setores da Universidade né! É insuficiente. O tempo é insuficiente. Nós! Como eu te falei. Não temos nem portaria ainda. Porque ao longo do tempo, a gente vem conversando com o Diretor do DDRH, e aí a gente até concordou com ele que primeiro a gente teria que pelo menos mostrar um resultado, que seria um projeto piloto, alguma coisa. Pra então a gente formar uma comissão, e aí, fazer um chamamento de outras pessoas que quisessem aderir a esse projeto. Mas seria isso. É pouca gente. Quem está trabalhando mesmo, com mapeamento sou eu e a G2. Então em resumo. Dessas dez pessoas, que ficou por conta desse mapeamento, fomos nós duas. E com todas as atividades que a gente vem desempenhando. Além das nossas atividades acadêmicas. Ela faz mestrado e eu doutorado. Mas tem tudo isso. Eu sei que já foram desenvolvidas algumas fórmulas, questões quantitativas, no dimensionamento. O SIGRH, [Sistema de gestão de recursos humanos utilizado na UFG] hora e outra, a gente tá achando funções nele, que vai ao encontro do que a gente tava pensando. Mas aí, entra aquela questão de: não se adapta e entra naquela discussão de, se adapta ao sistema ou o sistema se adapta a gente. Então, aquele velho problema do SIG. Então, a gente tem pensado isso, e acaba que a gente está um pouco dispersada mesmo. Realmente, como diria a situação né! Nós estamos muito ainda no mundo das ideias. A execução tá bem pouca.

(07:44) [G2-UFG] Só frisar isso que a G1 falou. Sobre essa equipe que pensa mais estrategicamente, nos recursos humanos, é uma equipe que foi formada mais assim, por iniciativa dos próprios servidores né. Por uma questão assim, de pró-atividade mesmo. De querer desenvolver os nossos projetos. Então além de que, no concurso que nós entramos, não era esse o foco, a gente ainda tem todas as outras atribuições pra fazer. E tentar alinhar isso a todas as nossas outras tarefas. Então, com certeza, é insuficiente.

(08:20) [G1-UFG] O que a G2 falou. Não sei se vai ter pergunta aí, se tiver eu já respondo. É muito importante isso. A gente vem estudando, e a gente participa de congressos, a gente esteve em Salvador agora em novembro, e a gente participa de congressos e vê os especialistas falando exatamente o que a G2 falou. Nós estamos por iniciativa, nossa, pessoal. Mas é um pessoal que é profissional. Que ao mesmo tempo, está pensando a organização e

pensando em desenvolver alguns projetos aqui dentro. Mas, o que deveria ser, era o contrário. Institucional! A G2 frisou muito bem isso. É um dos primeiros pontos, que todos que trabalham com questão de implantação, de qualquer mudança organizacional, que se fala em congressos. Vai mudar alguma coisa? A primeira atitude [quebra] não deve vir debaixo para cima. E sim, de cima para baixo. Então se a gente tivesse um respaldo, uma cobrança. Legalidade mesmo. Se não fizer, não vai ter recursos, não vai ter capacitação, a avaliação de desempenho vai ficar prejudicada, você não vai ter servidor, porque você não mapeou o seu ambiente de trabalho. Enquanto não tiver algo que manda. A gente que as pessoas não vão fazer. Porque são ruins? Não! Porque as pessoas já estão com demandas altíssimas. Então se não tem algo que cobre, a possibilidade de que isso vá pra frente, que essa implantação vá pra frente, é muito insipiente. Então assim, não consigo acreditar que isso vá acontecer, se não houver. Talvez a gente pense assim, ah! Eles vão fazer assim que o Ministério da Educação e o Ministério do Planejamento também exija isso da Universidade. Por isso que a gente vê às vezes, em documentos, que não há uma realidade neles. Documento daqui pra fora e não pra dentro.

(10:38) 03) Como o(a) Senhor(a) visualiza a aplicação de recursos pela Instituição na área de gestão de pessoas?

- Estrutura física
- Desenvolvimento ou compra de Softwares
- Capacitação
- Financeira (Cargos)

(11:12) [G1-UFG] Bom! [risos] O que eu vejo aqui, dentro da UFG, assim com em outras instituições [quebra] A gestão de pessoas, é como a gente já falou no início. Ela é gigantesca né! Então, vai desde escriturário até a seleção, avaliação, tudo isso tem que ser considerado. Mas em questão estratégica, que o foco da gestão por competências, é pensar essa gestão de pessoas à longo prazo. Eu acho, muito, mais muito pouco. Aliás, não consigo ver recursos destinados. Não consigo perceber assim, que tenha recursos destinados à isso. Nós temos um apoio, que é o apoio do Pró-Reitor [PRODIRH]. O Pró-Reitor nos apoia. Quando ele pode, ele já nos deu apoio de ir para eventos, de participar, de procurar cursos e tudo. Mas, desde um ano e pouco pra cá, a gente realmente, não tem dinheiro pra isso. Mas é só esse tipo de apoio assim. Se capacitem pra fazer. Mas o que a gente percebe é que, tanto à nível de gestão, quanto à nível dos próprios colegas, quando você tá trabalhando algo que fora do operacional, você tá pensando mais o estratégico, você não tem uma valorização desses servidores. Eles não são nem tirados de suas atividades normais. Essas pessoas estão trabalhando além. Então todo mundo que está nesse grupo que eu te falei, que é de dez pessoas mais ou menos, tá todo mundo trabalhando suas atividades. E aí, um tempo ou outro, tira pra fazer isso né! Então nós não temos incentivo pra fazer isso. Se eu não fizer, considera assim, se eu não fizer não terei punição. E se eu fizer, as vezes eu tenho é um pouco mais de dificuldade no meu próprio ambiente de trabalho. Porque eu estou fazendo algo que se está vendo resultado ali, [reflexão] operacional. Do quantitativo. Pensar estratégico hoje, não é no setor público, e eu acredito que muitas áreas do setor privado, não é valorizado, não é incentivado.

(13:53) [Entrevistador] Você quer falar um pouco sobre a questão da tecnologia especificamente?

(13:58) [G1-UFG] Não temos. Temos o SIGRH, que foi o que falei que a gente hora e outra acha uns módulos interessantes. Agora nós achamos um módulo operacional [POP] que vai nos ajudar muito. Esse módulo que você traça ali as atividades do dia-a-dia vai nos ajudar

muito nesse mapeamento de competências. E na modelagem de processos também. Que é o que eu creio que dá mais trabalho. Então o SIG, nesse ponto vai nos ajudar. Agora uma coisa assim. Nós não temos como sair do SIG. Porque qualquer coisa que a gente faça fora do SIG, [quebra] existe outro software, e poderia até dizer: ah! A Universidade, vamos comprar isso, vamos procurar, ver o que tem, o que outras universidades estão usando quanto à isso. Mas não adianta, a gente tem um sistema único que deve ser integrado. Então tudo que eu fizer fora disso, vai ser trabalho [quebra]. Então, a gente tá esperando as implantações desses módulos.

(15:23) 04) Na opinião do(a) Senhor(a) a área de gestão de pessoas do seu órgão, tem caráter estratégico? Que vê nas pessoas o fator potencial da organização para o alcance das metas e objetivos institucionais?

(15:37) [G1-UFG] Com raras exceções, não! Eu acho que, a UFG ainda é muito focada em política e pouco focada em competências. Pouco focada em estratégia.

(16:02) [G1-UFG] Eu acho a mesma coisa. Está muito longe de ser estratégica.

(16:13) 05) Qual é a visão do(a) Senhor(a) sobre gestão de pessoas por competências?

(16:16) [risos]

(16:18) [G1-UFG] Perguntou para duas pessoas suspeitas! A gente lê muito as experiências de outros lugares, e com a metodologia dos autores, a gente consegue ver, que é uma solução excelente para a gestão de pessoas. Porque a gestão por competências, ela engloba com um todo assim. Desde o começo, na parte de seleção, até a construção do banco de talentos, a capacitação. Então é como um ciclo mesmo, se usar como uma ferramenta que pega a gestão como um todo. E aqui no setor público, ela com certeza, consegue se adaptar assim, às diferenças que ela tem no setor privado. Ela consegue se adaptar aos concursos, dá pra fazer concurso considerando as competências, as nossas capacitações também, então eu acho que ela é bem maleável em aplicar.

(17:25) [G2-UFG] E eu acho, hoje eu estudo muito. Você perguntou para duas pessoas suspeitas. [risos] Porque nós trabalhamos e estudamos isso. Nós estudamos muito. Então nós defendemos academicamente isso. Não só na [quebra] assim, academicamente acho que é mais fácil [risos]. Porque em execução é mais complicado, mais difícil. Porque é uma mudança de você pensar as pessoas de uma forma a longo prazo. Você pensar as pessoas numa continuidade, e você pensar as pessoas, numa questão de justiça. Porque as pessoas, você conseguir [quebra] a gestão por competências traz isso. Você conseguir traçar planos de carreira, com os planos individuais. É você conseguir casar isso. Então, é você trazer o que a pessoa quer de crescimento. E aí vai tá o tempo todo, aquilo que a gente já trabalha aqui. Que é planejamento. Que é você planejar a carreira do servidor a longo prazo. Pra que em momento nenhum, se torne inoperante, ou desmotivado. Ou se sinta, e é por isso que estudo muito isso. Se sinta injustiçado. A justiça, ela traz um sentimento de: não farei novamente. Se eu trabalhei duro, estou em grupo, trabalhei mais, e todo mundo percebe, eu me capacitei, eu tenho competência praquilo, eu realmente trago resultado. E na hora de uma retribuição da própria organização. Ela retribui politicamente e não por competências e por valores mesmo. Você percebe que, você traz ali, não só praquela pessoa, mas sim um espelho que reflete em todo mundo. Porque não precisa acontecer com você. Mas eu penso assim, porque eu vou fazer isso? Porque eu vou me dedicar tanto à instituição, se na hora de eu ser compensado, a

recompensa vem, se eu sou do mesmo partido político. Ou se eu estou apoiando essa pessoa politicamente? Ou se eu sou uma pessoa que estou mais próximo dos gestores. Então a gente percebe isso, na própria composição da cúpula da UFG. Não é uma composição por competências. Então você percebe que entra pessoas de um determinado poder político dentro da Universidade. Essas pessoas vão ocupar os cargos principais. Cargos de gestão. Não estou falando do seu cargo, do meu cargo. Mas os cargos-chaves. Não são ocupados por pessoas que realmente vem se dedicando ao longo do tempo na Universidade. Que tem competência praquilo. Pra dizer em outras palavras. Então, a gestão por competências, quando ela é levada à sério, ela traz essa mudança na percepção. Realmente, você tem um plano, os cargos então, são ocupados por pessoas que demonstraram e que ao longo do tempo foram se preparando praquilo, e aí você forma líderes internos, você forma gestores, e ao longo do tempo você vai preenchendo aquele [quebra]. Então a gestão por competências, traz essa percepção, que muda muito as características na Universidade. Por isso, a resistência. Por isso, a resistência muito grande dos órgãos públicos. Por isso que eu te falo, a hora que vem uma legislação, uma resolução que cobra, as coisas funcionam. Do contrário, você vários outros impasses. Barreiras de sindicato, barreiras das políticas mesmo. Os que estão ali não querem perder isso. Então, das pessoas que realmente não são medidas. E quantos servidores dentro da Universidade, ao longo dos anos, não foram medidos com eficiência? Você vê entre as equipes, as pessoas vão contando um ao outro. Olha, ele não trabalha, não produz, mas ele na avaliação de desempenho tem 9 de média, por exemplo. Então a gestão por competências, vai influenciar nessa avaliação de desempenho. Porque trabalha tanto a avaliação positiva quanto à negativa. Na avaliação positiva, se eu trabalhar bem, se eu conseguir produzir e se eu trouxer resultados que são quantitativos aqui pra minha organização. Resultados mesmo, não é fazer de conta, eu vou ter merecimento em algum momento. A hora que tiver um cargo, se eu tiver merecimento, eu vou ter. E por outro lado, negativo. Se eu não trabalhar bem, por mais que eu não queira extrapolar as minhas atividades. Não queira produzir muito. Mas se eu não trabalhar o mínimo que cobram, porque eu não tenho um plano individual de atividades né. Se eu não fizer isso, eu tenho uma avaliação de desempenho que me cobra. Que vai me prejudicar numa possível promoção, que aí implica valor financeiro, que você muda ali no plano de carreira. E às vezes a gente fala muito em questão técnica, administrativa né Maurício? Até agora, a gente vem focando isso. Mas na área acadêmica, de docência, isso impactaria gigantescamente. Você ter ali a qualidade do ensino. Mudaria muito. Então, é algo que a gente percebe que tem impacto em todos os setores, onde for aplicado. Então a gente, vem falando o que a gente pensa em técnico-administrativo? Até porque é mais fácil, na área técnica-administrativa. E no mais fácil, tá sendo mais difícil. Imagine a parte docente, que a gente não percebe isso nas universidades ainda. Mas eu acredito muito na gestão de pessoas por competências. Eu acho que algo que a gente tem muito a ganhar, se bem aplicado. Como todas as políticas públicas.

(24:24) 06) O(A) Senhor(a) acredita que, o modelo de gestão de pessoas por competências, sendo viável para a UFG, em um possível projeto de implementação, haveria apoio da Alta Administração?

(24:41) [G1-UFG] É difícil responder. Porque tem todo esse cenário que eu descrevi. Eu acho que tem apoio pela questão de não ser um caso isolado. Várias universidades estão implantando também. A gente percebe que o MPOG e o MEC, a cada momento, eles vêm cobrando mais e mais, que se tenha um Plano Anual de Capacitação. Não é só um texto assim corrido, mas um plano mesmo englobando todos os servidores. A avaliação de desempenho vem sendo cobrada, que ela seja feita por competências. Porque que não está sendo feito por competências? Porque tudo isso, impacta valor financeiro. Quando você fala que impacta valor financeiro. [quebra] A gente progride por capacitação. Estou falando da questão técnica

né. A gente progride por capacitação. A gente progride também pela avaliação de desempenho. Tudo isso impacta financeiramente. São cofres públicos que estão sendo dizimados. Talvez não por merecimento. E aí, você percebe que há várias órgãos, o TCU também né, fiscaliza bastante. Então o apoio da alta gestão, é na percepção de legalidade. Não é da percepção que eles conheçam, porque eu não acredito, não vejo que eles conheçam ainda o que é gestão por competências.

(26:16) [G2-UFG] Eu reforço isso que G1 falou. Eu acho que se a gestão tiver oportunidade, a gestão por competências vai ser implantada mais por uma pressão legal mesmo. Do que por vontade da gestão em si, pela gestão ver as vantagens. Isso tem acontecido assim. Porque teve o decreto [5.707/2006], o Decreto tem sido cobrado. Então, eu acredito que em algum momento, isso vai ser assim, bem enfatizado mesmo, pelos poderes superiores, que seja feito. Eu acho que aí vai ser a oportunidade de dar certo.

(26:51) [G1-UFG] Complementando. Eles vão pelo legal, até por um desconhecimento do que a gestão por competências traria de benefícios pra Universidade. É um desconhecimento mesmo, eles não têm. Talvez nesse atributo todo, ou falta de assessoria, que ali, traga essa percepção pra eles. Eles não têm. O que a Universidade ganha com isso? É fazer uma mudança organizacional. Implantar gestão por competências na Universidade tem que valer a pena. Porque é um esforço fenomenal. É muito desgastante [ênfase]. Politicamente desgastante. Você vai implicar em pessoas estarem trabalhando praquilo. Tempo de todos, pra fazer o mapeamento. Pra pensar essas pessoas a longo prazo, pra fazer um plano estratégico. Então, talvez o que tá faltando pra gestão é pensamento estratégico.

(28:01) [G2-UFG] Eu enfatizo o que a G1 falou. Porque eu acho que dificulta mais ainda, é o fato do nosso grupo de reitores e pró-reitores, serem pessoas que não são relacionadas com gestão em si, em relação a suas formações. São grupos de físicos, matemáticos, são pessoas formadas em outras áreas. Então pra eles é mais difícil ver isso, como benefício ou uma coisa estratégica.

(28:30) 07) O(A) Senhor(a) acredita que para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, há necessidade de que uma equipe fique dedicada exclusivamente para o projeto? E a UFG hoje, tem pessoas suficientes e capazes para condução de um projeto de tamanha magnitude?

(28:50) [G1-UFG] A UFG hoje tem pessoas em diversas unidades, que eu sei, eu pelo menos poderia citar 10 aqui que tem formação na área, que tem competência pra trazer conhecimento e aplicar isso, tanto na área docente quanto na área técnica, nós temos. Até graças à uma capacitação, uma qualificação que foi assim, que foi assim, uma corrida por qualificação, claro, sem um plano, tudo bem, cada um fez conforme pode ser feito né! Mas eu vejo muitas pessoas que nos propuseram que a gente conhece, que poderiam estar nesse grupo. E estão trabalhando em unidades, atendendo em balcão, fazendo secretaria, né! Que estão realmente, numa função que, não desmerecendo, pois são funções muito importantes para a Universidade. Mas que poderiam estar nessa parte estratégica. E essa questão de ter pessoas dedicadas só a isso. Só pensando nisso, a gente vê que precisa desse grupo, um grupo substancial, grande. A gente tem exemplos de outras universidades, a gente teve contato com a Universidade Federal do Pará, da Bahia também, e você percebe que ali teve um grupo que se formou com o apoio da alta gestão. Se criou na Universidade Federal do Pará, por exemplo, um laboratório, e esse laboratório de comportamento humano que se trabalha isso. Então, ali virou um campo de pesquisa, mas também de aplicação. Porque os alunos vem e ajudam, mas tem vários servidores, docentes e técnicos que gerenciam aquele laboratório. Então a gente já

fez um projetinho de um núcleo, que seria um núcleo estratégico de estudos de gestão de pessoas. Então, a gente queria muito implementar ele. Temos hoje pessoal aqui disponível? Não, não tem. Somos só nós duas. Que entendem, que estudam, nós não temos esse pessoal disponível aqui.

(31:29) [G2-UFG] E é fundamental ter essas pessoas separadas para fazer isso né! Nos casos de sucesso, que a gente vê em trabalhos empíricos, é formado um grupo de mapeamento, uma equipe separada só para isso. E eles fazem seminários, capacitações só para isso. Para conscientizar a universidade como um todo. Então acho que por aí mesmo. Infelizmente com uma equipe de duas pessoas, a gente não consegue.

(34:08) 08) Como lidar com projetos de longo prazo e à rotatividade no serviço público?

(34:22) [G1-UFG] Difícil. [reflexão] Projetos estratégicos, para darem certo, teria que ser um compromisso com resoluções mesmo. Tem que ter uma resolução dentro da UFG, que pensasse isso, que destinasse pessoas com perfis pra isso. Essa rotatividade de pessoas, até que não me assusta muito. Sair uma pessoa aqui, sair uma ali. O que me assusta é a falta do projeto sério, uma resolução assim. Por que, por exemplo, se eu saio, de repente eu tenho uma proposta e saio. Ah! Vai acabar o projeto de gestão por competências? Se hoje for desse jeito, se hoje eu e a G2 sair, do jeito que tá, acaba mesmo. Ninguém vai dar prosseguimento. Mas quanto a gente tem um grupo que trabalha junto, ou seja, mais gente e que realmente tenha uma portaria, que tenha que trazer resultados, que tenha metas, que tenha feito um planejamento sério, que tem que trazer os resultados, eu acho que essa rotatividade, nesse grupo [quebra]. Agora a rotatividade na Universidade toda, não sei se é ruim ou é até é uma coisa que é interessante pra você trabalhar isso mais seriamente. A gente trabalha aqui, na PRODIRH a gente tem essa preocupação. A gente tem tentado trazer o hábito das pessoas. Escrevam as atividades. Mas escrevam num papel mesmo. Não escreva só na cabeça dela. Porque a hora que uma pessoa precisar assumir aquela atividade, aquilo estará escrito. Porque o serviço público não pode parar, quando uma pessoa sair. Então a gente tem tentado trazer esse hábito da documentação. Então isso, não que as pessoas sejam substituíveis né. As pessoas acusam a gente de trazer muita coisa do setor privado. Ah! É uma desvalorização da pessoa, do indivíduo. Não, não é! A pessoa tem que pensar sua carreira a longo prazo. Então ela tá aqui na PRODIRH, tá só no atendimento. E de repente ela faz uma graduação, ela pode trabalhar em outra área. De repente ela faz um mestrado, ela pode tá em uma outra atividade. Então essa rotatividade, nesse sentido, talvez ela seja interessante.

(37:18) [G2-UFG] Eu ia falar exatamente isso que G1 falou. O quanto é importante deixar tudo formalizado. Não só nas atividades que as pessoas fazem operacionalmente. Mas no projeto a longo prazo em si. A gente tem percebido, com as nossas pesquisas, com o que a gente vê em outras universidades, que em alguns lugares muita coisa é feita e pouca coisa é registrada. Então a gente teve a oportunidade de conhecer pessoas da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, e em conversa com eles, disseram que eles fazem sim, uma gestão por competências incrível, interligada com processos e planejamento ao mesmo tempo, mas quando a gente foi pesquisar publicações, as coisas formais, os documentos mesmo, a gente não encontrou.

(38:05) [Entrevistador] Eles me responderam dizendo que não tem. [gestão por competências]

(38:07) [G2-UFG] Pois é! [risos] Entendeu? Então é isso que eu sinto falta. Acho que é muito importante que o projeto seja feito, mas tudo seja formalizado e documentado. Porque as

peças realmente não são insubstituíveis, então, se acontecer alguma coisa de alguma de nós duas sair do projeto, uma próxima pessoa consegue continuar a partir de tudo que a gente fez e não começar do zero. Igual é sempre feito!

(38:32) [G1-UFG] É sempre feito! [risos]

(38:35) [G2-UFG] Vamos fazer um planejamento estratégico. Nossa! Temos que começar do zero. Nunca foi feito.

(38:39) [G1-UFG] Vamos pensar a missão da unidade. Porque a gente trabalha muito com isso né G2? A gente percebe. A gente vai nas unidades, o negócio foi feito, aí quando você vai ver, você vai pesquisar mais a fundo, tem lá em mil novecentos e alguma coisa, eles fizeram alguma coisa, mas não vai se aproveitando.

(39:02) 09) O(A) Senhor(a) acredita que a UFG, apoiaria a contratação de uma equipe de consultoria especializada em gestão de pessoas por competências, para implementação?

(39:15) [G1-UFG] Hoje não! [risos] Com a crise! [risos] É uma opção né!

(39:24) [G2-UFG] Porque a gente tem um fundo que vem pra capacitação né. Aquele valor que vem destinado pra capacitação. Então talvez se o projeto fosse comprovado a necessidade e uma cobrança legal. Acho que conseguiria utilizar um pouco desse valor, mas teria [quebra]. Novamente eu falo, empurrado pelas instâncias superiores.

(39:46) [G1-UFG] Consultoria externa é algo que tem que ser visto de maneira bem [reflexão] cuidadosa. Eu conheci um pessoal, que até é do Joel Dutra da USP. Conheci lá no Rio de Janeiro, o pessoal dessa consultoria. Eles fazem plano de carreira, eles fazem plano de capacitação, eles fazem muita coisa, eles fazem a implantação da gestão por competência. Isso em pequenas organizações, com 200 funcionários, 300 funcionários, eles fazem isso. Eu conversando muito com uma assessora direta dele lá. Até eu falando pra ela: Nossa! Eu vi que o Joel Dutra vai tá aí, será que a gente vai ver ele. E ela: Eu trabalho com ele! Nosso professor Joel. A gente foi num evento e ela tinha escrito um artigo com o professor Hipólito. Até falei para a G2, que é sócio dele nessa consultoria. E estavam demonstrando lá, a implantação de um plano de carreira. Porque essas empresas pequenas, elas não tem um plano de carreira como a gente tem, que foi o MEC que fez, o Ministério do Planejamento faz e tal. E aí, eles vão e fazem esse plano de carreira, por competências. O difícil do setor público é a continuidade, porque as pessoas acabam tendo uma resistência maior, e aí boicotam e não querem participar. Mas eu acho que se as pessoas tivessem uma consciência melhor disso, eu acho que seria bom. Mas eu acho o que impede que faça com que essa consultoria aconteça aqui dentro da UFG, é pelo o histórico da UFG, ela não tem um histórico de contratação de consultoria. Pela resistência dos próprios servidores, haveria uma resistência muito grande, já há com os próprios servidores, imagina com uma consultoria externa né. Porque a UFG [quebra]. As universidades de modo geral, têm esse medo se tornarem, ser privatizadas, aquele discurso né. Ah! Isso é início de uma privatização. Tá prejudicando o direito dos servidores. As pessoas não compreendem o conteúdo né! E também pela questão financeira. Eu acho que a questão financeira hoje, é um dos maiores entraves. Eu acho que a possibilidade de que tenha uma consultoria, é mínima.

(42:53) [Entrevistador] **Eu vou complementar essa questão. Se você não souberem não há problemas. Eu andei pesquisando sobre o que é reservado hoje na Universidade para capacitação e acabei não encontrando. Não há clareza em relação a essa informação**

de recursos voltados para capacitação. Vocês sabem me dizer um pouco sobre o que é reservado hoje para capacitação na UFG, em termos de valores e como isso é gasto?

(43:22) [G1-UFG] Então. Vou falar o que a gente sabe. [risos] Conforme informações que a gente teve da PROAD alguns anos atrás, a gente tinha novecentos mil reais ano, pra ser gastado em capacitação. No outro ano (2013) houve uma redução, para oitocentos mil. Essa é a informação que passavam pra gente. Mas assim, não oficial, nada de documento, nada de e-mail, era de boca. Então me perguntar assim? Você tem como prova isso? Não tenho. Desse valor, existe um projeto chamado pró-qualificar, até dois anos atrás ele gastava em torno de dois terços desse valor. Não! Metade era pro pró-qualificar. Cerca de quatrocentos mil iam para o pró-qualificar. Que é uma bolsa pra mestrado e doutorado. Valor de mil ou mil e duzentos reais, eu não sei. Só que isso não existe mais. Do ano passado pra cá, não saíram novos editais, isso. E o resto, essa outra parte, o DDRH, gere a coordenação de capacitação, a questão de pagar professores, pagar deslocamento de pessoal, o DDRH responderia melhor isso. Paga, por exemplo, eventos, pessoal, passagens, diárias. Vai apresentar um trabalho, vai representar a Universidade em algum lugar, vai ter um curso, esses cursos que a gente faz na ENAP em Brasília, e tudo. Todo esse custo de deslocamento é desse recurso. Mas isso que eu sei assim, Maurício, Isso de boca. Porque assim, a gente cobrava muito, pra aumentar as bolsas, pois tinha uma demanda muito grande de gente querendo bolsas, e a gente via que todo ano a gente devolvia um pouco desse dinheiro. Então a gente achava muito injusto que [quebra] Tem demanda, porque que devolve dinheiro? Então a gente sempre ia atrás, e sempre tinha essa conversa. Desse valor. Olha é novecentos mil, mas entra isso e tal, mas ai depois foi pra oitocentos mil e ai foi baixando. Depois, do ano passado pra cá, eu nem sei se esse dinheiro existe mais. Porque realmente cortou tudo e foi uma das primeiras coisas que foi cortada.

(46:32) 10) Qual é o objetivo desse projeto piloto que está sendo desenvolvido pela PRODINH? E qual é o nível de participação do DDRH nesse projeto piloto?

(47:06) [G2-UFG] O objetivo é o que a G1 falou anteriormente, que é ganhar forças para o nosso projeto. É como se fosse assim. Mostrar para a gestão que vai dar certo, esse plano todo. Mostrar o potencial né! E até mesmo um requisito pra gente formalizar o nosso grupo. Institucionalizar a gestão por competências.

(47:36) [G1-UFG] Então! O DDRH, ele faz parte do projeto maior. Desse projeto que eu falei pra você. O Diretor já tinha esse projeto desde 2010, ele apresentou. Uma vez a gente conversando, e eu falei, que a gente tinha que dar andamento, fazer um projeto da gestão por competências, porque está sendo cobrado, ai ele me mostrou o projeto, e eu falei nossa! Já tem, é o dimensionamento né! Está sendo cobrado e tudo, mas dentro do dimensionamento, tinha a parte de mapeamento de competências, pra subsidiar o dimensionamento. Ai a gente juntou esse grupo pra fazer e tudo, mas o que a gente percebe, é que assim, não tem andado muito né! Eu sei que o pessoal da avaliação de desempenho tá revendo a resolução, mas na verdade eu não sei como que tá. Nós mesmos não fomos chamados pra participar. Então a gente não sabe. Então tá uma pessoa do DDRH, e professores. [quebra] Que é aquela coisa que a gente sempre critica um pouco né! São pessoas de áreas, que as vezes você fala assim. Qual é a contribuição que vai sair dali. Mas tá lá. É uma comissão.

(49:09) [G2-UFG] O que eu percebo é que o pessoal do DDRH se afastou um pouco do projeto de competências, justamente pra suprir essas demandas legais. Porque a resolução, tanto a de capacitação quanto a de avaliação, tava sendo bem cobrada. E eles precisaram se

afastar para fazer isso. Mas eu percebo também que há muita falta de coordenação, de trabalhar em equipe mesmo. Porque assim, eles sabem que nós somos capacitadas para isso. Eles sabem que tem várias pessoas na Universidade capacitada pra isso, e não uma busca da própria gestão de integrar essas pessoas, esses talentos.

(49:57) 11) Como as necessidades da área de Gestão de Pessoas da UFG, em termos de Tecnologia da Informação, são atendidas?

(50:16) [G1-UFG] Então! A gente fez uma vez [quebra]. Quando a gente começou o mapeamento, a gente queria fazer um mapeamento já por um sistema. A gente foi lá no CERCOMP, a gente conversou com o pessoal lá. Queria fazer o [quebra]. Porque o mapeamento, ele demanda muitos questionários né! Então a gente queria fazer questionários on-line e tudo e tal. E aí era uma dificuldade, a gente enfrentou uma dificuldade muito grande. Não conseguiu! A gente faz os modelos pelo gmail. Na verdade, a maioria dos pesquisadores hoje, tá trabalhando com o gmail. Mas a gente queria uma ferramenta daqui da Universidade. Aí a gente procurou também o CERCOMP, depois de pensar um outro sistema. Vamos ver o SIG. O CERCOMP deu uma abertura pra gente no SIG, a gente olhou e tem sim, uma parte de questionários, e tal, que podem ser preenchidos. O SIG tem muita coisa que a gente desconhece ainda. Mas hoje na Universidade, a gente entende isso, isso não é prioridade. Porque o SIG está sendo implantado e tem muita coisa que é prioridade, que realmente tá prejudicando financeiramente, estrutura, processos, a Universidade sem a implantação dos módulos. A gente uma hora e outra, tem uma curiosidade vai lá e olha. O [V] descobre alguma coisa, informa a gente. A gente pensa, fazendo o projeto piloto, mas para cada etapa do projeto piloto, como que a gente vai fazer isso no todo. Eu não posso fazer isso no todo no gmail. Por formulários do gmail. Então a gente vai tentando achar no próprio sistema né! Mas se implantar toda a área, e as vezes criação de algum módulo, pois pode ser que não exista né! O que eu percebo é que o SIG, hoje, não é uma crítica, mas o SIG não foi muito desenvolvido pensando nisso. E a gente até conversou um tempo atrás, né G2, tem lá, capacitação por competências, aí em outro módulo, avaliação por competências, aí tem um módulo de avaliação de desempenho, aí se diz assim, ué? Tá desconexo. Precisava de um módulo de competências, aí dentro desse módulo de gestão por competências, ter tudo isso né! Ou que toda a área de gestão de pessoas, fosse por competências já. Mas a gente não conseguiu entender ainda essa conexão.

(53:10) [G2-UFG] Eu acho que assim. Se houver o apoio da gestão, a parte tecnologia, eu acho que supriria bem assim. Eu acho que hoje não está adequado, mas eu vejo que não está muito longe. O SIG consegue se adaptar, o CERCOMP tem capacidade pra isso. Então eu acho que se tiver apoio, essa é uma parte que se desenvolveria.

(53:38) [Entrevistador] Vocês acham que a área de tecnologia da informação na UFG, ela é política?

(53:49) [G1-UFG] É! [risos]

12) O(A) senhor(a) acredita que a área de gestão de pessoas da UFG, tem forças para convencer a Alta-Administração da necessidade de desenvolvimento ou compra de um software específico para a gestão de pessoas por competências?

(54:40) [G1-UFG] Nós somos a penúltima Pró-Reitoria em nível hierárquico de preferência. Nós só perdemos para a PROCOM. Então você vê o quanto a gestão de pessoas dentro da UFG, é importante. É o primeiro a ser cortado os gastos, custos. É o primeiro a ser

prejudicado em qualquer política e o último a ser beneficiado. É a minha percepção. Não estou falando em nome da Pró-Reitoria não. Eu acho que nós somos [quebra]. Mas é uma política da UFG. E assim, é uma política que a gente percebe que em outras organizações, a área de gestão de pessoas, não estou falando só de universidade, mas a área de gestão de pessoas é [demonstrando valorização]. Porque se as pessoas que trabalham estão bem, se você tem uma política de gestão estratégica de pessoas, de valorização, de pensar o bem-estar das pessoas, pensar a questão de você evitar problemas de saúde dessas pessoas. Pensar a melhor forma para que essas pessoas trabalhem felizes. Hoje não se pensa nisso. As pessoas trabalham porque querem dinheiro? Não! As pessoas trabalham e precisam trabalhar felizes. Trabalhar na área que ela quer. Na área que ela desenvolveu, num ambiente saudável, num ambiente com qualidade de vida. Não vejo essa preocupação. Qualidade de vida no trabalho aqui na Universidade não tem essa preocupação. A gente não tem um programa. Não tem um projeto.

(56:30) 13) Com base na literatura, o(a) Senhor(a) conhece algum modelo de gestão de pessoas por competências? Se sim, ele atenderia a UFG, em seu contexto atual?

(56:42) [G2-UFG] Eu acho que o modelo hoje, que mais atende a gente é o do Brandão. Porque ele se encaixa mais no que o Decreto pede. E o que a gente tem visto, usa muito no manual, feito pelo próprio MPOG, que foi totalmente baseado no modelo de Brandão. Ele não é só um modelo que define as competências. Porque tem modelo que só serve para definir as competências, os nomes das competências em si. Ele é um modelo de gestão que mostra o passo a passo. Então hoje, o modelo do Brandão é o que mais se adéqua.

(57:25) [G1-UFG] Porque o Brandão, o trabalho dele é no setor público né!

(57:32) [Entrevistador] Ele começou com o Banco do Brasil, se não me engano.

(57:34) [G1-UFG] Ele trabalha no Banco do Brasil. Ele é um dos gerentes do Banco do Brasil. Começou implantando esse modelo. O Decreto 5.707 tem um dedinho dele. A gente conheceu o professor Ruas também.

(58:07) [Entrevistador] Da UnB! Não da UFRGS.

(58:08) [G1-UFG] É! Conhecemos ele, e disse que participou disso. Então, eu acho que a gente já tem um manual. Só que nós não temos é uma cobrança de que se faça isso. E o manual, ele fica assim meio que, né G2? As vezes a gente faz umas perguntas assim: Mas como eles implantaram assim? Então é o que a gente falou. Fazer visita em quem já tá implantando, em quem já implantou. A Universidade Federal do Pará tem uma outra metodologia, e não considero que implantaram a gestão por competências. Deve ser o mapeamento.

(59:15) [Entrevistador] Aproveitar que você falou um pouco sobre essa questão de manual, orientação. Vocês querem falar um pouco sobre essa questão da definição do modelo de gestão de pessoas por competências, ou seja, a instituição a partir do Decreto, e a relação disso com as orientações dadas pelo órgão central? Assim, vocês consideram que é suficiente? Se eles estão atuando nessa questão da orientação? Porque parece que o órgão central teve um ciclo de orientações, eu acho que se deu em 2010,2011 e eu não sei se isso deu uma esfriada de lá para cá. Como que vocês veem isso? Essa questão da

instituição a partir de um decreto e a orientação dada às demais instituições pelo órgão central?

(1:00:10) [G1-UFG] O próprio Decreto, é estranho né! Quando você vai estudar passo a passo o decreto, você vê que deixa algumas falhas. Ele não tem o passo a passo. Ele também nos próprios conceitos dele, sobre gestão por competências, é a gestão da capacitação. Você começa ler aquilo, você fala, ué! Mas não é só gestão da capacitação. Você vê os grandes teóricos, não é isso o conceito. Traz um conceito, e capacitação é o que? Capacitação seria só o que o DDRH traz de curso técnico mesmo. Então fica fora ali, não abrange questão de qualificação? São várias perguntas que a gente começa a ter com aquele Decreto. O Decreto faz dez anos esse ano. E depois dele não sai uma coisa assim: oh! Não, vamos aprofundar mais o que é os conceitos. Qualificação é isso, capacitação é isso. A gente tem isso no plano de carreira nosso. 11.091 [lei] diz o que é capacitação, o que é qualificação, mas o 5.707 [Decreto] não serve só pra a Universidade, ele é de toda a administração pública federal. E aí, ele é falho nisso, tem muita coisa que ele não traz ali, eu acho que não tem ali [quebra]. Eu acredito que lei é assim, eu sou muito pragmática. Eu acredito em lei assim. Lei só pega se ela punir. O 5.707 não fala em punição. Não fala: ah! Se não tiver uma aplicação do recurso [quebra] Porque ali vai o que? Nortear a questão do recurso público, que vem pra capacitação. Então, ah! Não tem. Se você não teve isso implantado, então não adianta você falar assim: Tá em fase de implantação, que é que a gente responde. Não adianta você dizer isso, dez anos depois. Que isso está em fase de implantação. O prazo de implantação era até 2008. O manual, ele é genérico, mas a gente tem teóricos, tem estudos, então, talvez não precise ser um manual dizendo como fazer. Mas assim, a gente faz um benchmarking numa outra universidade, ou do setor privado, TRT eu sei que ele tem um projeto muito substancial de gestão por competências. Na Polícia Federal também, o Banco do Brasil já é implantado, já é realmente, um sucesso quanto a isso né! Sucesso assim né! Porque lá tem plano de carreira e as pessoas só progridem por competências, se ela atingir e tudo. As vezes você pensa assim, ah! É meio cruel, mas quem trabalha lá não acha isso. Eu tenho amigos que são do Banco do Brasil. Então eles sabem as metas que tem de ser atingidas, se eles querem ser gerentes. Eu acho que falta mesmo, na minha visão, é que haja punição. Corta recursos. Deixa sem concursos. Enquanto essa instituição X, Y, não apresentar e não mostrar que está tudo direitinho.

(1:04:28) [G2-UFG] Só pra complementar a G1, tem um artigo que eu gosto muito, que ele fala assim: Qual é a relação entre a legalidade e a realidade? E tem um abismo entre os dois. Então o Decreto é justamente isso. Tá no âmbito legal, ele vem trazer a legalidade, mas a gente ainda não consegue ver a realidade desse Decreto. Como que ele se aplica mesmo, na prática? Tem uma confusão de conceitos, igual ela falou. A gente não entende se competência é um aprendizado contínuo, ou se é só capacitação. Então eu acho que falta esse passo a passo e justamente isso que ela falou, da consequência dele, pra construir o modelo. Então acaba que cada universidade vem construindo o seu modelo da sua forma, e a gente vê várias implantações diferentes, umas melhores outras piores.

(1:05:28) [Entrevistador] É exatamente isso. Acaba que cada um toma um rumo né!

(1:05:34) [G1-UFG] E a gente já falou isso antes. O planejamento aqui na Universidade a gente já percebe isso. Cada um inventando a roda por um lado. A ENAP deveria ser a responsável por isso. Ela deveria não só trazer o manual, mas ela deveria trazer cursos. Eu fiz o curso de mapeamento de competências.

(1:06:15) [G2-UFG] E não saiu uma mapeadora né?

(1:06:17) [G1-UFG] Não! Assim, algumas coisas, eles esclarecem muito. É válido, mas eu acho que deveria haver uma força tarefa.

(1:06:59) 14) Na opinião do(a) Senhor(a) em que subsistema de gestão de pessoas da UFG, a gestão por competências seria mais eficaz?

- Carreira
- Dimensionamento
- Recrutamento e seleção
- Avaliação de desempenho
- Capacitação
- Remuneração

(1:07:18) [G1-UFG] Aonde ela seria mais impactante?

(1:07:19) [Entrevistador] É, mais eficaz. Onde ela iria trazer mais resultados para a Instituição.

(1:07:20) [G1-UFG] Acho que na avaliação de desempenho.

(1:07:30) [G2-UFG] Concursos também. Pensa! Contratar as pessoas certas para os lugares certos?

(1:10:53) 15) O(a) senhor(a) consegue visualizar quais os resultados para a Instituição, a partir da utilização da gestão de pessoas por competências?

(1:11:18) [G2-UFG] Acho que um conjunto. Desde selecionar as pessoas certas, até acompanhar essa carreira, desenvolver esse servidor ao longo do tempo. Então eu acho que toda uma mudança na cultura de gestão de pessoas mesmo. Não consigo ver essa mudança aplicada em outras áreas. Mais é aplicada na gestão de pessoas mesmo. Mas eu acho que vem aí pra revolucionar mesmo. Trazer muitas melhorias.

(1:11:52) [G1-UFG] Eu também acredito. A gente tem de acreditar. Mas assim, não existe nada no horizonte, por mais que a gente um problema conceitual do que é gestão por competências, é igual eu te falei, tem muita informação. Tô terminando esse artigo sobre o conceito de gestão por competências, o que é pra cada área. Você acha coisas assim: é gerir pessoas, até quatro ou cinco linhas de conceito. É muito complexo. Mas eu acho que, o que a gente tem hoje de gestão de pessoas pensado estrategicamente é a solução. É o que se tem hoje de melhor. As pessoas questionam a gestão por competências. Realmente, quando se pensa ela muito friamente, você vai tá medindo as pessoas. Você vai estar cobrando das pessoas. Mas o trabalho é o que? Não é isso? E no setor público, porque que tem de ser diferente essa cobrança que ocorre no setor privado? Ah! Porque o dinheiro é público. Piorou ainda. Se o dinheiro é público, ele é o dinheiro da minha mãe, é o dinheiro do meu pai, é o dinheiro do meu filho, que eu estou com ele aqui. Então, quando eu faço uma má gestão das pessoas, uma má gestão dos equipamentos, uma má gestão dos recursos, uma má gestão do meu espaço, uma má gestão no setor público é muito mais grave. Então porque que as pessoas tem essa ideia de que no setor público não se deve cobrar tanto das pessoas? Deixe que as pessoas vão produzindo, conforme elas queiram. Isso não existe. Nem eu produzo. Eu não vou produzir se eu não tiver um prazo, se eu não tiver uma meta, se eu não tiver um objetivo

traçado pra mim. Então por um lado, as pessoas pensam nesse ponto, mas por outro é aquilo que eu falei no início da entrevista. Eu vejo na gestão por competências um ar maior, não estou falando que ela é totalmente mas, um frescor maior de você pensar melhor a gestão de pessoas mais com justiça. Mas de pensar de forma melhor a gestão de pessoas que traga o bem-estar para as pessoas. Porque isso modifica muito a minha motivação, meu engajamento. Como a organização tá me tratando? Eu vou produzir, eu produzo a vida inteira, eu vim da UFMT e lá eu dei aula de capacitação pro pessoal, e um dia eu falei lá, olha, as vezes a gente aponta o dedo pra um servidor que é desmotivado, como se ele fosse culpado por aquela desmotivação dele. Na verdade ele tem uma dupla vitimização. A organização não deu capacidade nenhuma pra ele ser diferente. Quando ele trabalhou a exaustão, produziu, ela não o recompensou. Quando tinha que recompensar ela não recompensou a que tinha realmente produzido. Que você está mostrando aqui? Cê tá treinando ela. Tá treinando aquela pessoa pra um comportamento que não é o ideal. Eu fazendo ou não fazendo, não vai acontecer nada comigo. Se eu fizer eu só vou ter mais obrigação. Mais trabalho pra mim, mais dor de cabeça, vão me acusar de mais coisas se eu falhar. Porque você fez? Melhor não fazer. Não tem isso no setor público? Você fez, aí você teve uma ideia inovadora e tentou mudar alguma coisa e não deu certo, o que acontece? As pessoas acusam aquela pessoa. As pessoas julgam aquela pessoa. Então, a organização ao longo do tempo, vai ensinando as pessoas como elas devem se comportar. E aí chega um ponto que a própria organização, acusa aquela pessoa dela ser desmotivada e não produzir. Porque, ela mostrou ao longo do tempo que quando ela trouxe resultado [quebra] Então é uma dupla vitimização da pessoa. A pessoa é vítima da organização ao longo do tempo, que desmotivou ela, que trouxe até problema de saúde pra ela, e quando ela tá lá, acabada, que não dá conta de produzir, ela não tem estímulo nenhum, emocional nem físico, ela ainda é apontada como se fosse uma pessoa desmotivada. Então assim, [quebra] Ai esse senhor chegou em mim, e falou: É isso que acontece comigo. Eu to doente, estou me sentido mal, eu venho pra universidade e não faço nada, porque tudo que eu fiz eu fui apontado, eu fui questionado, eu fui execrado dentro da universidade e eu percebi que não adiantava nada. Quando era para ser um cargo uma coisa assim, que ganhava era uma pessoa que não era [quebra]. E as vezes assim, uma avaliação de desempenho, você vai fazer uma avaliação de desempenho de uma equipe. A gente fez a mesma coisa, o mesmo trabalho, você ganhou dez e eu ganhei sete, eu não to infeliz com meu sete, eu to incomodada com o seu dez. Porque eu achei o seu dez injusto. Porque a gente trabalhou a mesma coisa. Então porque eu ganhei sete e você ganhou dez? Então, essa questão da justiça, a gente se compara às pessoas. Porque a pessoa tem dez de avaliação e eu tenho oito e meio ou eu tenho nove? Só para não ficar muito polêmico. Eu quero dez também. Você não faz nada e ganha dez, porque que eu não vou ganhar dez? Com a gestão por competências, fica valores mesmo, então atingiu a meta você ganha, cê fez tal coisa, você ganha, cê cumpriu os objetivos, você ganha. Por mais que as pessoas vejam esse lado sociológico da gestão por competências. Ah! Tá me fazendo trabalhar, não sei o que. Tá cobrando, é uma forma do setor privado aqui no setor público. Introduzindo as políticas do setor privado e tal. Eu vejo por esse lado. Eu vejo realmente essa questão de se pensar o ser humano como um indivíduo. Que ele tem uma relação com o trabalho. Não uma relação de sofrimento, não uma relação de obrigação só. Mas uma relação de missão, que ele tá cumprindo algo, que ele tá fazendo que aquilo é justo. Então eu acredito nisso.

(1:19:56) 16) Na opinião do(a) Senhor(a) quais fatores se mostram como restritivos para a condução de um projeto de implementação de gestão de pessoas por competências na UFG?

(1:20:00) [G1-UFG] A questão política, a questão da valorização do ser humano dentro da organização. Eu acho que ela é muito aquém. Não basta o reitor saber o meu nome.

(1:21:22) [G2-UFG] Acho também que é a forma de ver as pessoas não como números né! Mas como pessoas.

(1:21:30) [G1-UFG] Como parte da organização. Eu não sou só a G1, eu sou a G1 da UFG. Eu sou parte dessa organização. Essa organização tinha que me ver como parte dela. Essa desvalorização até como pró-reitoria. A desvalorização de qualquer coisa estratégica que você pensa. A desvalorização de qualquer coisa que se meça. Vai medir as pessoas, a dificuldade com sindicato. A gente ainda não enfrentou, mas eu já estive muito próxima de sindicato, eu sei que vão questionar bastante.

(1:22:23) [Entrevistador] **Só te interromper nessa questão. Na sua opinião como seria o procedimento pra conduzir um projeto desse tamanho perante as entidades sindicais?**

(1:22:39) [G1-UFG] Eu acho que não tem jeito de você fazer sem eles. Seria melhor sem eles? Talvez fluiria mais. Ia ter menos questionamentos. Mas a integração deles é igual eu falei pra você. O desconhecimento faz com que as pessoas julguem mal, a gestão por competências. O desconhecimento faz com que as pessoas coloquem dois chifrinhos nessa gestão por competências. Não vejo dessa forma. Claro que toda política que é mal gerida traz péssimos resultados. Pode ser uma política de perseguição? Pode, mas isso aí é coisa de manipulação, que a gente vê em todas as políticas públicas. Pode acontecer isso, mas é integrar sim. É uma equipe multi-integrada. De muitas pessoas, de vários seguimentos juntas, pra discutir isso. Só que também tem um perigo que o seguinte: quanto mais longo fica uma discussão, a possibilidade disso não ir pra frente é maior. Então tem que saber quem se coloca em uma comissão, quem se coloca num projeto. Porque se você tiver que explicar a todo momento o que é aquilo, a todo momento tem questionamento, aquilo vai ficando longo e cansativo, e o restante das pessoas, tem mais coisas importantes pra fazer. Então é difícil. Você realmente tem que ver pessoas que realmente queiram que dê certo. Agora é aquela coisa. Não é discutir se implanta ou se não implanta. É o como implanta. Porque o implanta ou não implanta, eu acho que teria que ser uma legislação que implantasse. Pronto, vai ter que fazer, vai ter que implantar. É aquilo que o TCU já vem cobrando da gente. Implante! Qual é a fase que se está, o que vocês tem de gestão por competências? O TCU sempre pergunta isso. E aí é trazer isso do como vai implantar. Tem que fazer tudo, qual é a meta? 100% de toda a organização, trabalhar com gestão por competências. Não só a parte técnica, mas a parte docente também. Todo mundo trabalhando com isso. Então, aí é aquela questão né Maurício, se a gente não consegue com o técnico, imagina com a parte docente, que tem tanta resolução de progressão. Eles tem muito mais questão quantitativa. Eles têm produção. A parte técnica não tem nada disso. Eu posso ser doutora, daqui três anos, dois anos e meio, e se eu não quiser produzir nada, eu não produzo nada. Maurício, se eu quiser ser doutora ganhando 75% a mais no meu salário que uma pessoa ingressante só graduada ganha, mais de 75% porque tem as progressões. Eu posso chegar aqui, assumir aqui e falar pro meu pró-reitor ali, eu cansei desse negócio de gestão de pessoas, quero ficar nisso não. Sabe o que eu quero fazer? Eu quero ir pro balcão atender. E aí eu vou ganhar o meu salário, ali atendendo telefone. É o meu perfil? Não é, e não o perfil de muita gente que está fazendo isso, porque? é a injustiça. Porque não vê uma organização que realmente valoriza as pessoas e não querem fazer mais. Eu acho que tem que integrar toda a organização. Deixa eu te falar um negócio que eu queria falar desde o início. A gente tá fazendo aqui né G2, na PRODIRH o mapeamento e aí a gente vai descrever uma metodologia que já é criada. Igual a gente fez com o planejamento. E na última reunião a gente falou. A gente chegou num impasse. Como fazer só nós duas? Aí

criou-se essa solução. A gente faz isso, coloca no site e fica como uma assessoria. Quem quiser faz. Vai ficar como no planejamento. Mas vamos ter uma padronização, por enquanto.

(1:27:52) [Entrevistador] Eu vou deixar aberto. Se vocês quiserem acrescentar algo mais. Mas antes, eu queria fechar nossa entrevista com uma última pergunta. E fiquem à vontade para fechar, acrescentando o que considerarem necessário. A UFG hoje tem planejamento estratégico?

[reflexão]

1:28:20 [G2-UFG] Tem uma metodologia bem legal de planejamento estratégico. Tem uma resolução de 2010 que está sendo reformulada. As unidades que se interessaram e tiveram assessoria pra fazer o planejamento [quebra]. Mas não foi assim, totalmente institucionalizado, justamente por causa disso. Não foi assim, alguma coisa condicionada ao planejamento. Então quem quis fazer pra melhorar sua unidade fez. Quem quis implantar, viu o resultado. Quem não quis engavetou o planejamento. Então assim, ter o planejamento tem. Mas não é realizado em todos os lugares.

(1:29:05) [G1-UFG] Agora assim. Se for pegar conceitualmente [reflexão] nos mestres da questão estratégica nas organizações. Eu não considero que nós temos planejamento estratégico integrado. Nós temos um PDI, esse PDI é construído e eu não vejo assim uma discussão ao longo do tempo. Esse PDI transformando [quebra]. Cada unidade fazendo o seu planejamento estratégico da unidade e aquilo aqui transformando em plano de ação. Cobrando e monitorando. Tem algumas ilhas aqui dentro da Universidade. Mas porque que essas ilhas existem? Cobrança da legislação. A Farmácia é um exemplo. Porque tem as legislações específicas de laboratório, de tudo isso, que eles têm que cumprir. Por isso que eles fizeram. Mas tá meio parado também. O SIASS fez e está monitorando. Porque o SIASS é uma unidade vinculada à UFG, mas não é da UFG. Ele é cobrado pelo Ministério do Planejamento, pelo MEC, pelo Ministério da Saúde. Ele é cobrado por várias coisas que tem integração. O Planejamento deles ficou bem legal. Mas é isso. Quando você vê que tem alguém interessado, a gente já pergunta porque. Porque cê tá chamando a gente? Não, é porque teve uma fiscalização aqui. Vai perder a ISO. Então a gente tem medo que a implantação da gestão por competências seja desse jeito.

ANEXOS

Anexo A1	Resposta da Universidade Federal Fluminense □UFF	254
Anexo A2	Primeira resposta da Universidade Federal da Paraíba □UFPB.....	255
Anexo A3	Segunda resposta da Universidade Federal da Paraíba □UFPB.....	256
Anexo A4	Primeira resposta da Universidade Federal Rural do Pernambuco □ UFRP.....	258
Anexo A5	Resposta da Universidade Federal do Pará □UFPA.....	259
Anexo A6	Resposta da Universidade Federal do Pernambuco □UFPE.....	260
Anexo A7	Resposta da Universidade Federal de Minas Gerais □UFMG.....	261
Anexo A8	Resposta da Universidade Federal de São Paulo □UNIFESP.....	263
Anexo A9	Primeira resposta da Universidade Federal do Mato Grosso □ UFMT.....	264
Anexo A10	Resposta da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre □UFCSPA.....	265
Anexo A11	Resposta da Universidade Federal do Pampa □UNIPAMPA.....	266
Anexo A12	Resposta da Universidade Federal de Juiz de Fora □UFJF.....	269
Anexo A13	Resposta da Universidade Federal de Alagoas □UFAL.....	272
Anexo A14	Segunda resposta da Universidade Federal do Mato Grosso □ UFMT.....	274
Anexo A15	Resposta da Universidade Federal de Campina Grande □UFCG....	276
Anexo A16	Segunda resposta da Universidade Federal Rural de Pernambuco □ UFRP.....	278
Anexo A17	Resposta da Universidade Federal de Santa Catarina □UFSC.....	279
Anexo A18	Resposta da Universidade Federal Rural do Semi-Árido □ UFERSA-RN.....	280
Anexo A19	Resposta da Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri □UFVJM.....	281
Anexo A20	Resposta da Universidade Federal do Rio Grande do Norte □ UFRN.....	282
Anexo A21	Resposta da Universidade Federal do Acre □UFAC.....	284
Anexo A22	Resposta da Universidade Federal do Paraná □UFPR.....	285
Anexo A23	Resposta da Universidade Federal do Maranhão □UFMA.....	286
Anexo A24	Resposta da Universidade Federal de Lavras □UFLA.....	288
Anexo A25	Resposta da Universidade Federal do Oeste do Pará □UFOPA.....	290
Anexo A26	Resposta da Universidade Federal do Ceará □UFC.....	292
Anexo A27	Resposta da Universidade Federal de São Carlos □UFSCAR.....	293
Anexo A28	Resposta da Universidade Federal de Ouro Preto □UFOP.....	294
Anexo A29	Resposta da Universidade Federal de Uberlândia □UFU.....	295
Anexo A30	Resposta da Universidade Federal do Rio de Janeiro □UFRJ.....	297
Anexo A31	Resposta da Universidade Federal Fluminense □UFF.....	298
Anexo A32	Resposta da Universidade Federal de Pelotas □UFPeL.....	299
Anexo A33	Resposta da Universidade Federal Rural da Amazônia □UFRA....	300
Anexo A34	Resposta da Universidade Federal do Rio Grande do Sul □UFRGS	301
Anexo A35	Resposta da Universidade Federal do Triângulo Mineiro □UFTM..	302
Anexo A36	Resposta da Universidade Federal do Vale do São Francisco □ UNIVASF.....	303
Anexo A37	Resposta da Universidade Federal de Roraima □UFRR.....	304
Anexo A38	Resposta da Universidade de Brasília □UnB.....	305

Anexo A39	Resposta da Universidade Federal do Espírito Santo □UFES.....	306
Anexo A40	Resposta da Universidade Federal de Viçosa □UFV.....	307
Anexo A41	Resposta da Universidade Federal de Sergipe □UFS.....	308
Anexo A42	Resposta da Universidade Federal de Rondônia □UNIR.....	309
Anexo A43	Resposta da Universidade Federal de Alfenas □UNIFAL-MG.....	310
Anexo A44	Resposta da Universidade Federal do Tocantins □UFT.....	311
Anexo A45	Resposta da Universidade Federal da Fronteira Sul □UFFS.....	312
Anexo A46	Resposta da Universidade do Rio Grande □FURG.....	313
Anexo A47	Resposta da Universidade Federal da Integração Latino- Americana □UNILA.....	314
Anexo A48	Resposta da Universidade Federal do Amapá □UNIFAP.....	315
Anexo A49	Resposta da Universidade Federal do Piauí □UFPI.....	316
Anexo A50	Resposta da Universidade Federal de Santa Maria □UFSM.....	317
Anexo A51	Resposta da Universidade Federal do ABC □UFABC.....	318
Anexo A52	Resposta da Universidade Federal de Itajubá □UNIFEI-MG.....	319
Anexo A53	Resposta do Ministério da Educação.....	320

Anexo A1 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (VIA E-MAIL)

de:	Leacyr De Oliveira Santos <leacyrsantos@id.uff.br>
para:	mauricio.ufg@gmail.com, Aline Marques <aline_marques@id.uff.br>
data:	26 de outubro de 2015 11:02
assunto:	Mapeamento de Competências na UFF

Caro Maurício,

Primeiramente, gostaríamos de nos desculpar pela demora na resposta. Só mais recentemente tomamos conhecimento de sua mensagem, pois estamos com problemas no endereço eletrônico utilizado.

Quanto à questão específica, informamos que a Universidade Federal Fluminense - UFF vem, desde 2011, desenvolvendo seu projeto de implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências na instituição.

O ano de 2011 foi, em grande parte, destinado à definição da metodologia, que findou se baseando na proposta de Rogério Leme, bem como à definição do grupo de trabalho, ao treinamento da equipe e ao estabelecimento da estrutura necessária à consecução das atividades metodologicamente previstas.

Desde então, entre diversas questões inerentes à gestão universitária, temos percorrido as etapas definidas pelo projeto, nos encontramos, atualmente, na última fase do mapeamento de competências, que pretendemos concluir até a metade do próximo ano.

Na perspectiva de termos atendido às suas expectativas, nos colocamos à disposição para esclarecimentos ou informações complementares eventualmente julgados necessários.

Um abraço,

Leacyr de O.Santos

Chefe da Divisão de Gestão do Desempenho

Coordenação de Pessoal Técnico-Administrativo - CPTA

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Universidade Federal Fluminense

tel: (21) 2629-5040

Anexo A2 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE DA PARAÍBA (VIA E-SIC)

e-SIC

SISTEMA ELETRÔNICO DO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO
Versão 2.2.1

Olá JOSE MAURICIO TOME ROMANO - quarta-feira 11/11/2015
Sua sessão expira em: 19:53 minutos SAIR ✖

Registrar Pedido | Consultar | Dados Cadastrais | Início

Detalhamento de Pedido

Data do Evento	Descrição do Evento	Responsável	Justificativa
22/06/2015 20:25:42	Pedido Registrado para o Órgão UFPB - Universidade Federal da Paraíba	SOLICITANTE	
30/07/2015 13:33:46	Pedido em Atendimento	MEC - Ministério da Educação/UFPB - Universidade Federal da Paraíba	
10/09/2015 14:25:43	Pedido Respondido	MEC - Ministério da Educação/UFPB - Universidade Federal da Paraíba	

Protocolo	23480009913201526
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:25
Orgão Superior	MEC - Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFPB - Universidade Federal da Paraíba
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido

Até o presente não recebemos uma resposta para repassá-la a Vossa Senhoria, no que lamentamos muito. Atribuímos a demora atual à greve geral da Instituição. Como não sabemos se Vossa Senhoria já conseguiu a resposta por outra fonte ou não tem mais interesse, damos por encerrado o pedido, solicitando que, se ainda desejar ou precisar da resposta, por gentileza aguarde o fim da greve, e faça novo pedido, para que possamos proceder ao atendimento.

Atenciosamente,

MARCELO HENRIQUE DA SILVA

Chefe do E-SIC □UFPB

e-SIC@ufpb.br

(83) 3216-7066

Anexo A3 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE DA PARAÍBA (VIA E-SIC)

HARRISSON EMANUEL
<harrisson@progep.ufpb.br>

para: ""PrÃ³-Reitoria de GestÃ£o de Pessoas
UFPB\"" <progepufpb@gmail.com>
cc: mauricio.ufg@gmail.com
data: 28 de agosto de 2015 08:18
assunto: Re: Fwd: [Fwd: Pedido de
informaÃ§Ã£o!]
enviado por: progep.ufpb.br

referentes a Gestao de Pessoas por Competencias. Segue o link do Instrumento Normativo.

http://www.ufpb.br/sods/consuni/resolu/2012/Runi23_2012.pdf

Atenciosamente,

Harrisson Emanuel



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CONSELHO UNIVERSITÁRIO**

RESOLUÇÃO Nº 23/2012

Aprova a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) da UFPB.

O Conselho Universitário da Universidade Federal da Paraíba, no uso de suas atribuições que lhe são conferidas pelo Art. 29, alínea II, do Estatuto da UFPB, tendo em vista a deliberação em reunião ordinária do dia 28 de novembro de 2012 (Processo nº 23074.031517/12-17);

Considerando os princípios e diretrizes estabelecidos no artigo 3º. da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005;

Considerando as diretrizes e instrumentos do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006;

Considerando as disposições do Decreto nº 5825, de 29 de junho de 2006;

Considerando a necessidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB institucionalizar um sistema de gestão de pessoas para os servidores técnicoadministrativos e docentes em cargos de gestão;

RESOLVE:

**CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Fica institucionalizado o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências como instrumento de gestão do plano de carreira dos servidores técnicoadministrativos vinculados às Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFPB.

§ 1º Os cargos a que se refere o caput deste artigo integram o quadro de pessoal ativo da UFPB.

§ 2º também farão parte do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências os servidores docentes em cargos de direção (CD-4), e de funções gratificadas que atuem em unidades administrativas e acadêmicas da UFPB.

Art. 2º Para os efeitos desta resolução, são consideradas Acadêmicas as unidades que atuam no planejamento e gestão das atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da UFPB e as Administrativas envolvem todas as unidades que atuam no planejamento, organização, controle e gestão dos recursos, processos e de suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Anexo A4 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE RURAL DO PERNAMBUCO (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009922201517
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:40
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Prazo de Atendimento	23/07/2015

Resposta

Data da Resposta	07/08/2015 16:57
Classificação do Tipo de Resposta	Resposta solicitada inserida no e-SIC

Avalie a Resposta Recebida

Sua opinião é importante para a construção da cultura de acesso à informação

**Resposta**

Conforme o setor competente, informamos que a Superintendência de Gestão de Pessoas vem iniciando com algumas ações, tais como: durante a posse os candidatos são entrevistados e encaminhados as unidades administrativas de acordo com o perfil, quando há vários candidatos para um determinado cargo.

Realização de cursos de capacitação específicos para promover o desenvolvimento de competências dos servidores.

Anexo A5 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (VIA E-SIC)

Protocolo	23480011383201586
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	27/07/2015 19:34
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFPA – Universidade Federal do Pará
Prazo de Atendimento	17/08/2015
Situação	Em Tramitação
Método de envio da resposta	Pelo sistema (com avisos por email)
Resumo da Solicitação	PROTOCOLO NÃO ATENDIDO - 23480.009912/2015-00 - CONFIRMAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE

UFPA NÃO RESPONDEU

Anexo A6 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PERNAMBUCO (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009915201515
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:29
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
Prazo de Atendimento	23/07/2015
Situação	Respondido

Prezado Sr.,

Em resposta a sua solicitação, informamos que a UFPE está em processo de construção de um novo Estatuto e está analisando a possibilidade de um modelo de Gestão por Competências.

Att.

**Serviço de Informação ao Cidadão
Universidade Federal de Pernambuco**

Anexo A7 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009911201537
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:20
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
Motivo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido

Prezado Sr.,

segue resposta da Pró-reitoria de Recursos Humanos da UFMG relativa a sua demanda de informação:

Em resposta à solicitação de requerente ao Serviço de Informação ao Cidadão, que pergunta se UFMG, por meio desta Pró-Reitoria, desenvolveu ou está desenvolvendo alguma ação no sentido de implementação da Gestão de Pessoas por Competência, informamos o que vem a seguir.

Tendo como referência a Lei ° 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG está investindo na elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (Artigo 24, § 1o). De acordo com a legislação este deverá conter: I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição; II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e III - Programa de Avaliação de Desempenho. Portanto, neste momento, estes três itens são as prioridades desta Pró-Reitoria.

Tão importante quanto a legislação que citamos anteriormente, o decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (grifo meu). Neste decreto a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições é uma finalidade que julgamos pertinente e vamos considera-la, principalmente na elaboração do programa de Capacitação e Aperfeiçoamento.

Salvo melhor juízo, a nossa compreensão é de que a definição de Gestão por Competência que está contida no Decreto é para ajudar na compreensão do conjunto de Diretrizes propostas para compor uma Política de Desenvolvimento de Pessoas e não como a única opção. Ainda, ela está colocada como norte para a gestão da capacitação e não para a gestão de pessoas, como a requerente interroga. Ou seja, a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Decreto nº 5.707; Art. 2º, inciso II).

Por outro lado, o mesmo Decreto estabelece, em seu Art. 5º, que um Sistema de gestão por competência deverá ser desenvolvido e implementado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão como um dos instrumentos da Política (§ 1º) e que compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Sabemos que muito foi feito logo após a assinatura do Decreto e conhecemos trabalhos que avaliam a tentativa de implantação e implementação da Política e Diretrizes por ele estabelecidas. Contudo, durante nosso primeiro ano de gestão não recebemos nenhuma orientação do Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que foi criado pelo Decreto nº 5.707/2006 e que tem, dentre suas competências, a promoção da disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal."

Atenciosamente,

E-SIC UFMG.

Anexo A8 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009972201502
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 18:53
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo
Prazo de Atendimento	23/07/2015
Situação	Respondido

Submetido vosso pedido de informação à Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas, obtivemos a seguinte manifestação:

Prezado Ouvidor,

Em relação ao ofício nº 216/2015, informamos que ainda não adotamos a gestão por competência.

Atenciosamente,

Rosemarie Andreazza
Pró-Reitora de Gestão com Pessoas
Atenciosamente,

Genivaldo Pereira dos Santos
Responder E-SIC/UNIFESP

**Anexo A9 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL
(VIA E-SIC)**

Protocolo	23480009985201573
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 19:11
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFMS – Fundação Universidade Federal de Mato Grosso d
Prazo de Atendimento	14/07/2015
Situação	Respondido
Forma de envio da resposta	Pelo sistema (com avisos por email)

PREZADO JOSÉ MAURÍCIO TOMÉ ROMANO

Tendo em vista a sua solicitação de informação gerada no Sistema E-SIC , após consulta a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho, esta nos respondeu conforme segue:

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho - Progep, iniciou o mapeamento de competências gerenciais existentes e desejadas por intermédio do Dimensionamento da Força de Trabalho, além disto, através da Divisão de Desenvolvimento e Avaliação □ DIDA e o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) está elaborando o Banco de Talentos da UFMS, cujo modelo está sendo elaborado pelo Fórum de Pro-Reitores de Gestão de Pessoas e do Trabalho.

A partir de 2016 será incluído no Plano Anual de Capacitação cursos direcionados para Gestores, bem como para a formação de novos gestores capacitados conforme as necessidades institucionais. Feito isto será implantado o modelo de Gestão por Competências, provavelmente no final de 2016 ou início de 2017.

Att,

Adm. Luiz Rogério Mélo Franclino
Assistente de Pró-Reitor Progep/RTR

Sendo o que tínhamos para o momento.

Atenciosamente,

Carlos Martins de A Prado

Resp E-SIC/UFMS

Anexo A10 - RESPOSTA DA UFCSPA (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009986201518
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 19:12
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFCSPA – Fundação Universidade Federal de Ciências da
Prazo de Atendimento	14/07/2015
Situação	Respondido
Forma de envio da resposta	Felo sistema (com avisos por email)

Prezado solicitante

Segue abaixo, retorno referente à sua solicitação de informação.

Na UFCSPA, atualmente, existe um Departamento de Recursos Humanos (DRH), onde trabalham seis servidores, para atender aos quase 200 técnico-administrativos e mais de 300 docentes nas questões relacionadas a: folha de pagamento de ativos, inativos e alunos residentes, aposentadorias, pensões e demais benefícios, publicação de portarias, admissão de servidores, instrumentação legal dos processos de pessoal questionados pelos órgãos de controle e os contenciosos que tramitam na Procuradoria Federal. Além disso, o fato de não haver profissional médico no quadro, nem assistentes sociais e com engenheiro de segurança do trabalho admitido há pouco, concorre para a abertura de uma lacuna no leque de atendimento aos usuários.

Considerando que os recursos humanos são vitais para o desenvolvimento da universidade, a capacitação de servidores tem sido objeto de ações da Reitoria (capacitação em gestão), Pró-Reitoria de Graduação (capacitação de docentes) e Pró-Reitoria de Planejamento - em conjunto com a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (CIS) (capacitação de técnico-administrativos). Os dados relativos a estas ações encontram-se no Relatório de Gestão e no Balanço Social (documentos disponíveis na página eletrônica da UFCSPA), onde é possível verificar o número de atividades oferecidas, interna e externamente, e o número de servidores beneficiados.

Por fim, a construção de um programa voltado ao atendimento dos servidores é conhecida, declarada e se constitui em objetivo da atual gestão. Algumas ações voltadas à criação deste programa já foram realizadas, como a criação dos programas de ambientação aos servidores (docentes e técnico-administrativos). Para além disto, deve-se realizar a avaliação dos fatores que afetam a saúde no trabalho, o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos servidores para que seja possível avançar ainda mais nas ações relacionadas à Gestão de Pessoas na UFCSPA.

Atenciosamente,

Fábio Lisboa Gaspar

Pró-reitor de Administração|UFCSPA

Fone: (51) 3303-8784

E-mail: proad@ufcspa.edu.br

Anexo A11 - RESPOSTA DA UNIPAMPA (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009975201538
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 18:58
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UNIPAMPA – Fundação Universidade Federal do Pampa
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido
Modo de envio da resposta	Pelo sistema (com avisos por email)

Prezado,

Em atendimento ao pedido de acesso à informação registrado no sistema do E-SIC e direcionado à Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) sob protocolo nº 23480.009975/2015-38, a Pró-Reitora de Gestão de Pessoal da UNIPAMPA respondeu com informações a respeito do assunto, conforme segue:

"A Universidade Federal do Pampa possui na sua estrutura organizacional um formato inovador visando à manutenção das políticas de desenvolvimento das pessoas. Dessa forma, as atividades relacionadas à capacitação e ao desenvolvimento das competências foram vinculadas ao Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal (NUDEPE), o qual está subordinado diretamente ao Gabinete da Reitoria da Universidade.

O NUDEPE tem por finalidade implantar e coordenar as ações do Programa de Capacitação dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação. A partir do Decreto 5.707/06, que prevê o requisito da formação permanente, o NUDEPE desenvolve suas ações com base nas Resoluções do CONSUNI nº 23/2010 e nº 24/2010 (documentos em anexo), as quais apresentam, respectivamente, o Plano de Desenvolvimento de Pessoal e o Programa de Capacitação da UNIPAMPA.

O NUDEPE apresenta todos os anos a Programação Anual de Capacitação que pode ser acessada pelo endereço (<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/nudepe>) e que considera além dos dados da avaliação de desempenho, o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), o qual possibilitou que as unidades dialogassem de forma articulada e, em conjunto, estabelecessem as principais necessidades de capacitação, buscando elencar as de maior importância para o desempenho das atividades profissionais, os objetivos institucionais e as competências a serem desenvolvidas pelos servidores. Na programação anual de capacitação poderão ser consultadas as ações de capacitação, o objetivo da ação, os temas propostos, o público alvo, a carga horária, o nº de vagas, a linha de desenvolvimento e o ambiente organizacional. No ano de 2014, um total de 989 servidores foram capacitados, e, ainda nesse ano foi ofertado o curso de Formação de Gestores com mais duas edições previstas para 2015.

O Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal coordena também o Banco de Talentos no qual os servidores Técnico-Administrativos e Docentes da UNIPAMPA interessados em proferir palestras, ministrar cursos ou atuar como consolidadores de experiências ou disseminadores do conhecimento nas ações de capacitação promovidas pelo NUDEPE, podem se inscrever.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal entende que o decreto 5.707/2006 aborda o tema de forma muito ampla, e que sua aplicação exige o aprofundamento na discussão de implantação da Gestão por Competências e por isso está participando de um grupo de trabalho no Fórum de Gestão de Pessoas (FORGEPE) o qual prevê a criação de um modelo que detalhe aspectos relevantes e mais específicos para sua aplicação na administração pública.

Atenciosamente,
Pró-Reitora de Gestão de Pessoal/UNIPAMPA"



RESOLUÇÃO Nº 23, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2010

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO da Universidade Federal do Pampa, em sessão de 16 de dezembro de 2010, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo artigo 19 do Estatuto da Universidade e em conformidade com a sua política de pessoal, com a Lei nº 7.596/87, com o Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, com a Portaria MEC nº 475, de 26 de agosto de 1987, com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, com a Lei nº 11.784/2008, de 22 de setembro de 2008, e com as diretrizes fixadas no Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006,

RESOLVE:

APROVAR o seguinte PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL PARA OS CARGOS INTEGRANTES DA CARREIRA DO MAGISTÉRIO PÚBLICO SUPERIOR E PARA OS OCUPANTES DE CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO:

CAPÍTULO I DAS DEFINIÇÕES

Art. 1º Para os efeitos desta Resolução aplicam-se as seguintes definições:

- I. política de pessoal: conjunto das normas e diretrizes que orientam o planejamento, o desenvolvimento, a avaliação e as práticas de gestão do pessoal docente e técnico-administrativo em educação;
- II. aperfeiçoamento: processo de aprendizagem que atualiza, aprofunda conhecimentos e contempla a formação profissional do servidor com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;
- III. avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela UNIPAMPA;
- IV. capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- V. desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a Universidade, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;
- VI. desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e as habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais respeitando a pluralidade de ações e ideias;

Anexo A12 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009910201592
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:18
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido
Forma de envio da resposta	Pelo sistema (com avisos por email)

Prezado,

Segue em anexo à resposta a sua solicitação.

atenciosamente,

Natália Fumian

Assistente em Administração

Serviço de Informação ao Cidadão- UFJF

Endereço: Rua José Lourenço Kelmer, s/n - Campus Universitário-

Bairro: São Pedro - CEP: 36036-900 - Juiz de Fora - MG

Telefone: (32) 2102-3996

E-mail: e-SIC@ufjf.edu.br

Horário de Funcionamento: Segunda a Sexta das 08:00 às 18:00 hs

RESPOSTA: ANEXO IV

Tendo em vista que o anexo enviado pela UFJF, não ficou legível transcreve-se o seu conteúdo, abaixo:

Juiz de Fora, 13 de julho de 2015

Ao Sr.

José Maurício Tomé Romano

Em atenção á sua solicitação de informação protocolada via Sistema de Informação ao Cidadão, sob o número 23480009910201592:

□A UFJF, através de sua Pró-Reitoria de Recursos Humanos, desenvolveu ou está desenvolvendo alguma ação no sentido de implementação da GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS, para atendimento ao Decreto 5.707/2006?□

Esclarecemos que um dos maiores desafios estratégicos, que se impõe neste momento à Universidade, é a adoção de políticas de gestão de pessoas que possibilitem mapear competências do corpo Docente e Técnico-Administrativo a fim de se estabelecer, garantir e desenvolver as que serão necessárias para atingir os objetivos e metas previstos no novo Plano de Desenvolvimento Institucional, inseridas em uma abordagem da Gestão do Conhecimento.

A título de exemplificação, as metas a seguir descritas, foram apresentadas pela PRORH como propostas ao novo PDI, que está sendo elaborado para o período de 2015-2019.

- a) Implementar na UFJF a Gestão por Competências com vistas a alcançar maior desempenho dos TAEs e Docentes em sinergia com as diretrizes, com os objetivos e com as metas expressas neste PDI.
- b) Incrementar continuamente as competências atuais e promover aquelas a serem desenvolvidas pelos servidores no Programa de Capacitação, visando ao crescimento Institucional.

Convém lembrar que a Universidade está sujeita a implantação de novos programas e sistemas oriundos do Governo Federal, tendo a preocupação de sempre capacitar seus servidores para a implementação das novas políticas propostas.

Como já citado anteriormente, é proposta da PRORH implementar a Gestão por Competência na UFJF, entretanto há de se ressaltar que a PRORH já vem realizando ações integradas para a construção de um modelo de gestão por competência, tendo inclusive a UFJF selecionada para apresentação de sua experiência inovadora e relevante na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas □PNDP.

O trabalho apresentado □Gestão por Competência para o Desenvolvimento de Recursos Humanos □ uma adaptação para a Universidade Federal de Juiz de Fora□ teve destaque durante o □Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas□ realizado em março de 2010 em Brasília. Traduz a política, as diretrizes e as metas alcançadas para o desenvolvimento de pessoas na Universidade.

Esta construção teve início em 2007 quando a UFJF aprovou e iniciou a execução do Programa de Capacitação □PROCAP, focado em algumas competências necessárias a todos os cargos e ambientes, como também um novo processo de avaliação de desempenho, o PROADES, com uma nova forma de se avaliar, como foco no trabalho em equipe, com estabelecimento de objetivos e metas setoriais, suportado por um sistema de informação buscando, assim, de forma pedagógica dar início a uma mudança de gestão.

Atenciosamente,

Gessilene Zigler Foine

Pró-Reitora de Recursos Humanos

Anexo A13 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009905201580
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:10
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFAL – Universidade Federal de Alagoas
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido

Boa tarde Sr. José Mauricio Tome Romano,

Em resposta a sua solicitação, anexo, segue resposta do setor PROGEP/UFAL.

Att.

Equipe E-SIC/UFAL.

RESPOSTA: ANEXO V



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS E DO TRABALHO



Memorando n.º 092/2015/PROGEP/UFAL

Macció, 09 de Julho de 2015.

Ao Senhor Joubert de Lima Lessa
Serviço de Informação ao Cidadão – SIC

Assunto: Solicitação de acesso à informação nº 23480009905201580.

Trata do pedido de solicitação de informação quanto ao desenvolvimento de ação dos órgãos de Recursos Humanos da UFAL, no sentido de implementação da Gestão de Pessoas por Competência em atendimento ao Decreto nº 5.707/2006.

O referido decreto estipula que os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão utilizar a gestão por competência para a orientação da gestão da capacitação visando o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, buscando o alcance dos objetivos da instituição.

Dessa forma, entendemos que o decreto não estipula a utilização da gestão por competência para todas as áreas de gestão de pessoas, apenas para a gestão da capacitação.

Ainda em relação ao exposto no decreto, nota-se que a responsabilidade de desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão por competência é da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o disciplinamento desse instrumento é de responsabilidade do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. Até a presente data não recebemos desses órgãos esse instrumento fundamental para a operacionalização da gestão por competência na Universidade.

Assim, por falta da disponibilização de orientações e de instrumentos dos órgãos Governamentais, os esforços institucionais tem-se concentrado na formação e habilitação da alta administração e da equipe de gestão de pessoas através de capacitação em Gestão por Competência e demais assuntos relacionados, visando maturar suas reflexões para adoção das metodologias adequadas a realidade institucional.

Atenciosamente,

Sílvia Regina Carduel
Pró-Reitora - PROGEP/UFAL

Anexo A14 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009981201595
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 19:05
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFMT – Fundação Universidade Federal de Mato Grosso
Prazo de Atendimento	14/07/2015
Situação	Respondido

Prezado Sr. José Maurício Tomé Romano,

A solicitação de informação foi encaminhada à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP/UFMT). Seguem em anexo as informações solicitadas.

A Universidade Federal de Mato Grosso agradece o envio da sua mensagem e colocamo-nos ao seu dispor para apresentação de futuras demandas.

**Atenciosamente,
Serviço de Informação ao Cidadão/UFMT.**

RESPOSTA: ANEXO VI

Tendo em vista que o anexo enviado pela UFJF, não ficou legível transcreve-se o seu conteúdo, abaixo:

Universidade Federal do Mato Grosso
Pró-Reitoria Administrativa
Secretaria de Gestão de Pessoas
Gerência de capacitação e desenvolvimento humano

Despacho

Processo: 23108.104168/2015-85

Assunto: Ofício 047/2015 INFORM. SOBRE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS □DEC. 5.707/2006

Senhora Coordenadora,

Considerando as solicitações exaradas no Processo em epígrafe, informamos que a Coordenação de Gestão de Pessoas vem desenvolvendo juntamente com a Gerencia de Capacitação e Avaliação de Desenvolvimento ações na área de Dimensionamento e a formação de um GT para se começar a discutir um projeto de Avaliação de Desempenho com Foco na Competência visando a implantação da Gestão de Pessoas por Competência, não tendo até a presente data nada concretizado.

Cuiabá, 06 de julho de 2015.

João Bosco Pereira de Souza Cajueiro
Gerente de Capacitação e Desenvolvimento Humano

**Anexo A15 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA CAMPINA GRANDE
(VIA E-MAIL)**

	cgdp.srh@ufcg.edu.br
para:	mauricio ufg <mauricio.ufg@gmail.com>
cc:	homerocg <homerocg@terra.com.br>
data:	7 de julho de 2015 10:00
assunto:	Re: Pedido de informação!
enviado por:	ufcg.edu.br

Caro Maurício,

A UFCG, em 2007 desenvolveu algumas ações com o objetivo de implantar a Gestão de Pessoas por Competência.

O trabalho foi desenvolvido em três etapas:

1. Levantamento bibliográfico;
2. elaboração dos formulários e manual
3. aplicação dos formulários
4. sistematização das informações

Após o cumprimento destas etapas elaboramos, com base no resultado obtido, o plano de capacitação para reduzir os Gap's encontrados, e as 7 competências mais requeridas inserimos no formulário de avaliação de desempenho.

Em julho de 2007 normatizamos a avaliação de desempenho e em fevereiro de 2008 implantamos o programa de capacitação e desenvolvimento de talentos.

Infelizmente, devido a grande rotatividade de chefias das unidades acadêmicas bem como a de servidores (redistribuição e remoção), esta ação não pode se tornar efetiva.

É nosso objetivo retomarmos o processo de gestão de pessoas por competências após o retorno da greve.

Colocamo-nos a sua disposição para maiores informações se necessárias.

Atenciosamente,

Selma Ferreira Torquato
Coordenadora de Gestão e Recursos Humanos
Secretaria de Recursos Humanos
universidade Federal de Campina Grande
Telefone: 083 2101-1575

O trabalho foi desenvolvido em três etapas:

1. Levantamento bibliográfico;
2. elaboração dos formulários e manual
3. aplicação dos formulários
4. sistematização das informações

Após o cumprimento destas etapas elaboramos, com base no resultado obtido, o plano de capacitação para reduzir os Gap's encontrados, e as 7 competências mais requeridas inserimos no formulário de avaliação de desempenho.

Em julho de 2007 normatizamos a avaliação de desempenho e em fevereiro de 2008 implantamos o programa de capacitação e desenvolvimento de talentos.

Infelizmente, devido a grande rotatividade de chefias das unidades acadêmicas bem como a de servidores (redistribuição e remoção), esta ação não pode se tornar efetiva.

É nosso objetivo retomarmos o processo de gestão de pessoas por competências após o retorno da greve.

Colocamo-nos a sua disposição para maiores informações se necessárias.

Atenciosamente,

Selma Ferreira Torquato
 Coordenadora de Gestão e Recursos Humanos
 Secretaria de Recursos Humanos
 Universidade Federal de Campina Grande
 Telefone: [083 2101-1575](tel:083-2101-1575)

De: "mauricio ufg" <mauricio.ufg@gmail.com>

Para: srh@reitoria.ufcg.edu.br, "cgdp srh" <cgdp.srh@ufcg.edu.br>, "selma ferreira" <selma.ferreira@ufcg.edu.br>

Enviadas: Sábado, 13 de junho de 2015 12:30:09

Assunto: Pedido de informação!

Senhor(a) Pró-Reitor(a)/Dirigente de Recursos Humanos/Gestoria) de Pessoas, boa tarde!

Com objetivos acadêmicos e profissionais, gostaria muito, se possível, de obter resposta para a seguinte questão:

A Universidade Federal de Campina Grande, desenvolveu ou está desenvolvendo alguma ação no sentido de implementação da GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS?

Agradeço intensamente, pela disposição e colaboração!

Atenciosamente

**Anexo A16 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
(VIA E-SIC)**

Protocolo	23480009922201517
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:40
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Prazo de Atendimento	23/07/2015
Situação	Respondido

Conforme o setor competente, informamos que a Superintendência de Gestão de Pessoas vem iniciando com algumas ações, tais como: durante a posse os candidatos são entrevistados e encaminhados as unidades administrativas de acordo com o perfil, quando há vários candidatos para um determinado cargo.

Realização de cursos de capacitação específicos para promover o desenvolvimento de competências dos servidores.

Anexo A17 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009919201501
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:34
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido

A Secretaria de Gestão de Pessoas, em relação ao solicitado, tem a esclarecer que: "Informamos que na UFSC ainda não foi implementado a gestão de pessoas por competência como estabelece o Decreto nº 5.707/2006. Nesta questão, a Secretaria de Gestão de Pessoas por meio da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), tem procurado direcionar suas ações de capacitação numa visão abrangente e integrada a diversas áreas, dentro de programas temáticos, assegurando apenas a relação entre competências de aprendizagem, direcionando o seu fazer político-pedagógico, como organização de unidade administrativa como um todo e consolidando seu fazer pedagógico na mediação da sala de aula incluindo a prática como eixo articulador do ensino aprendizagem. E, ainda, com o propósito de orientar as ações de capacitação, por meio do modelo da Gestão por Competência, deu-se início ao alcance deste objetivo com a implementação do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) e o levantamento de Necessidades de Capacitação Específicas (LNCE). Este último, visa identificar as demandas de aperfeiçoamento específicas, ligadas aos cargos e às atividades dos servidores no seu ambiente de trabalho.

Destaca-se ainda que o processo de capacitação da UFSC é deliberado como processo permanente de aprendizagem e utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais."

**Anexo A18 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
(VIA E-SIC)**

Protocolo	23480009974201593
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 18:56
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFERSA-RN – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido

Prezado, bom dia!

Em resposta ao Protocolo nº 23480009974201593, informamos que esta Pró-Reitoria está analisando a implementação do modelo de gestão por competência no seu processo de capacitação de servidores.

Todavia, até o presente momento, o Programa de Capacitação dos Servidores ainda não está plenamente alinhado a esse modelo de gestão.

Atenciosamente,

**Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Av. Francisco Mota, 572, Costa e Silva.
Mossoró/RN | CEP: 59.625-900
Tel.: (84) 3317-8203**

Anexo A19 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO JEQUITINHONHA E MUCURI (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009971201550
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 18:51
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido

Senhor,

Em resposta ao seu pedido, de acordo com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas/UFVJM, informamos que:

"Até o momento não foi possível desenvolver ações para implementação da gestão por competências, devido o número reduzido de servidores na PROGEP e grande demanda de serviços decorrente da criação de novos cursos e implantação de novos Campus."

Esperando ter atendido sua solicitação, agradecemos seu contato e nos colocamos a disposição para sanar possíveis dúvidas.

Atenciosamente,

Juliana Moreira Silveira

Gestora do Serviço de Informação ao Cidadão - E-SIC

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri ☐UFVJM

Anexo A20 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009916201560
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:30
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido

Prezado José,

Segue anexa resposta à sua manifestação.
Cordialmente e sempre a disposição

Joseleno Marques
Ouvidor-UFRN

Status: Enviado

Unidade: PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Usuário: MIRIAN DANTAS DOS SANTOS

Data: 07/07/2015 11:42

Conteúdo: Conforme consta no planejamento estratégico da PROGESP estamos construindo um modelo de gestão por competência, cópia anexo.

Status: Respondido

Lista de arquivos anexados

Nº	Arquivo	Tamanho
1	Plano de Ação_Gestão por Competência.pdf	0,00 KB

RESPOSTA: ANEXO VII



Ação
Construção das competências institucionais da UFRN.
Alinhamento Estratégico (Objetivos Específicos)
Implementar a Gestão por Competências
O que? (Descrição detalhada da ação)
Em conjunto com a Pró-Reitoria de Planejamento, embasados no PDI, no PCCTAE, no novo Plano de Gestão da UFRN, no Regimento e nos relatórios de governança, definir e validar as competências institucionais que favorecerão ao desenvolvimento das competências gerenciais, individuais e coletivas, ou melhor, de cada unidade, adequando as competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição. Conforme definido no DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.
Quem? (Responsável)
PROPLAN PROGESP (Assessoria e DDP)
Como? (Descrição das etapas necessárias)
Sistematizar, entre as pró-reitorias envolvidas, reuniões de estudos da documentação referenciada na descrição da ação; Construir as competências institucionais da UFRN; e Validar com todas as unidades da Instituição.
Quando? (Prazo para cumprimento dos etapas)
Maio a Outubro/2015. Maio: 1 reunião para a definição e alinhamento da equipe de trabalho e definição das estratégias; Maior: 1 reunião para estudos de documentos de referência da UFRN; Junho: 2 reuniões para estudos de documentos de referência da UFRN; Julho: 2 reuniões para definição das competências institucionais; Agosto: 2 reuniões de validação das competências institucionais com as demais unidades da UFRN; Setembro: 2 reuniões de validação das competências institucionais com as demais unidades da UFRN; Outubro: 2 reuniões de validação das competências institucionais com as demais unidades da UFRN;
Quanto? (Qual o custo envolvimento)

Meta (Um desafio que se possa realizar)
Realizar 12 reuniões em 6 meses com o intuito de construir as Competências Institucionais da UFRN;
Indicador (Como acompanhar os resultados e as metas)
Reuniões realizadas por mês; Reuniões realizadas em 6 meses;

Anexo A21 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009980201541
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 19:04
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFAC – Fundação Universidade Federal do Acre
Prazo de Atendimento	14/07/2015
Situação	Respondido

Prezado solicitante,

Em atenção a sua demanda (protocolo em tela), informamos abaixo a resposta obtida da Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento desta Universidade. A saber:

"> 1. Em 2014, foram traçadas as diretrizes de um dimensionamento e redimensionamento da nossa força de trabalho, que conta, inclusive, com os instrumentos para a execução da pesquisa e aferição dos resultados.

> 2. Como consequência, o Planejamento Estratégico da Ufac, aprovado em meados de 2014, apontou a necessidade da adoção de um mapeamento por competência dos nossos técnicos administrativos.

> 3. Em 2015, foram iniciados os estudos com vistas à execução deste mapeamento, esta, uma ação que poderá ser concluída em fins de 2015, conforme o nosso Planejamento Estratégico.

> 4. Com o advento da greve, espera-se o seu término para que um grupo de três servidores lotados na Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas possa fazer uma visita técnica à Universidade Federal do Mato Grosso, onde o processo já dura seis anos.

> 5. Com os instrumentos já elaborados, esperamos dar início à pesquisa (mapeamento) até o final deste ano.

Att,

Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento."

No mais, agradecemos por sua participação e colocamo-nos ao dispor quando requeridos os nossos serviços.

Atenciosamente,

Equipe E-SIC/Ufac

Anexo A22 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009914201571
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:28
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFPR – Universidade Federal do Paraná
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido
Modo de envio da resposta	Pelo sistema (com avisos por email)

Prezado Senhor,

Em atendimento ao seu pedido de informação, informamos que a resposta foi enviada via e-mail pela Coordenadoria de Planejamento de Pessoal em 29 de junho de 2015.

Atenciosamente,

**Serviço de Informação ao Cidadão - E-SIC
Universidade Federal do Paraná.**

CPP <cpp@ufpr.br> para: mauricio.ufg@gmail.com data: 29 de junho de 2015 10:37 assunto: Gestão de Pessoas por competências enviado por: ufpr.br

Prezado Senhor

Em resposta a e-mail que nos foi encaminhado em 13 de junho de 2015, vimos informar que a Universidade Federal do Paraná até aqui, ainda, não implementou, institucionalmente, programa ou ação de desenvolvimento voltada à temática da Gestão de pessoas por competências.

Att

Dulcileia Gonçalves Rodrigues
Coordenadoria de Planejamento de Pessoal
CPP/PROGEPE/UFPR
[\(41\) 3360-4531](tel:(41)3360-4531)

Anexo A23 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009977201527
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 19:01
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFMA – Fundação Universidade Federal do Maranhão
Prazo de Atendimento	14/07/2015
Situação	Respondido

Senhor José Maurício Tome Romano,

Em resposta a seu pedido, seguem, em anexo, as informações prestadas pelo DEGEP/PRH.

Atenciosamente,

Bruno Salatiel
E-SIC/UFMA

RESPOSTA: ANEXO VIII

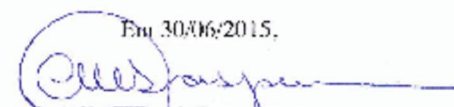


UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

Sra. Ouvidora,

Com relação à solicitação contida à fl. 1, cumpre-nos informar que estão sendo realizados estudos acerca da viabilidade para mapeamento das competências dos cargos disponíveis no PCCTAF.

Em 30/06/2015.


Carlos Magalhães da Souza Dias
Diretor de Departamento de Desenvolvimento
de Recursos Humanos - DDREH/PROH
SIAPE 1850136

Anexo A24 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009973201549
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 18:54
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFLA – Universidade Federal de Lavras
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido

Encaminhamos resposta da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas ao seu pedido de acesso à informação.

Atenciosamente,

Serviço de Informações ao Cidadão

RESPOSTA: ANEXO IX

Zimbra : adriano@reitoria.ufla.br

<https://webmail.ufla.br/zimbra/#3>

Zimbra Pacote de colaboração

adriano@reitoria.ufla.br

e-SIC 23480009973201549

30/06/2015 10:27:55

De: georges@prgdp.ufla.br

Para: adriano@reitoria.ufla.br

Prezado Adriano,

Sobre a solicitação do Sr. José Mauricio Toma Romano, sobre se a PRGDP desenvolveu ou está desenvolvendo alguma ação para implementação da Gestão de Pessoas por Competências, de acordo com o Decreto 5.707/2006, temos o seguinte a expor:

- vários servidores da área de gestão de pessoas participaram de treinamentos e encontros de gestores de pessoas no qual este tema foi tratado;

- uma equipe da PRGDP visitou a UFIM para conhecer a experiência deles, pois aquela ifes foi uma das pioneiras na implementação da Gestão por Competências;

- atualmente há um comissão designada pelo Reitor que está incumbida de realizar o dimensionamento de pessoal na UFLA, entre outras atividades. O prazo para o término dos trabalhos é 31/12/2015.

Em que pese tais ações, não podemos dizer que a UFLA irá implementar a Gestão de Pessoas por Competências, devido às várias dificuldades e entraves técnicos, burocráticos e culturais existentes, não só aqui, como em qualquer órgão do serviço público federal.

Caso a resposta não seja suficiente, nos colocamos à disposição para maiores esclarecimentos.

Att.

Georges Zouein
DDP/PRGDP/UFLA

Anexo A25 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009988201515
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 19:15
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFOPA – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prazo de Atendimento	14/07/2015
Situação	Respondido

Boa Tarde Sr. Jose Mauricio Tome Romano

Segue em anexo a resposta de vossa solicitação de informação.

RESPOSTA: ANEXO X

Tendo em vista que o anexo enviado pela UFJF, não ficou legível transcreve-se o seu conteúdo, abaixo:

**Universidade Federal do Oeste do Pará
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Diretoria de Gestão de Pessoas**

Memo. 846.2015/DGDP/PROGEP

Santarém, 29 de junho de 2015.

Ao. Sr. Coordenador do Serviço de Informação ao Cidadão

Assunto: Resposta ao Memo. N° 051/2015-SIC.

Em resposta ao Memo. N° 051/2015-SIC, informamos que ainda não implantamos a Gestão por Competências, porém estamos realizando estudos para verificar a viabilidade de ser implantada ao longo desse ano, discutindo principalmente qual será a unidade administrativa responsável, se Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional ou Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Atenciosamente,

Everton Lopes de Souza
Diretor de Gestão de Desenvolvimento

Anexo A26 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009907201579
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:15
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFC – Universidade Federal do Ceará
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido

Prezado Senhor,

Informamos que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas-PROGEP participa de grupo de estudos sobre a matéria na ANDIFES-BSB.

Atenciosamente,
E-SIC UFC

Anexo A27 - RESPOSTA DA UNIVESIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (VIA E-SIC)

	Ines <mcarpi@ufscar.br>
para:	mauricio.ufg@gmail.com
data:	25 de junho de 2015 09:03
assunto:	Gestão por competências
enviado por:	ufscar.br

Prezado Maurício, bom dia!

Informamos que está previsto em nosso planejamento estratégico, a Gestão por Competências a fim de atender o decreto, porém, por conta da sobrecarga de trabalho em nossa área, o grupo de trabalho (do qual faço parte) que foi constituído para esta finalidade, momentaneamente parou com os estudos.

Att

Maria Inez Carpi Migliati
Secretária Executiva/ProGPe/UFSCar
(16) 3351-8129

Anexo A28 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009982201530
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 19:07
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFOP – Fundação Universidade Federal de Ouro Preto
Prazo de Atendimento	14/07/2015
Situação	Respondido

Prezado José Maurício,

Segue a resposta da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP):

" As ações da Coordenadoria de Gestão de Pessoas estão disponíveis na nossa página a internet, na aba desenvolvimento: <http://www.proad.ufop.br/cgp/> Destaco o incentivo à qualificação por meio de bolsas financeiras e redução de jornada de trabalho e as capacitações de curta duração, como as palestras de integração ao serviço público federal, em que os servidores recém empossados são apresentados aos principais temas que afetam suas vidas funcionais".

Att,

E-SIC/UFOP

Anexo A29 - RESPOSTA DA UNIERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009979201516
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 19:03
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFU – Universidade Federal de Uberlândia
Prazo de Atendimento	14/07/2015
Situação	Respondido

Em resposta à questão abaixo informamos:

A UFU, por meio de sua Pró-Reitoria de Recursos Humanos, desenvolveu ou está desenvolvendo alguma ação no sentido de implementação da Gestão de Pessoas por Competências para o atendimento ao Decreto 5.707/2006?

O Decreto 5.707/2006 intituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal. Entre as diversas ações que poderão ser utilizadas para o desenvolvimento dos servidores públicos na carreira, a capacitação é um meio eficiente para o desenvolvimento de competências e a busca da eficácia nos serviços prestados pelo servidor.

Neste sentido, a PROREH/UFU realiza diversas ações de capacitação e de qualificação, atendendo ao disposto no Artigo 2º:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

Apesar de ainda não ter implementado, um sistema de gestão por competência que leve em conta e integre todas as dimensões propostas no decreto, tais como: conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias, tanto em nível individual, quanto na dinâmica relativa a cada Unidade de exercício do servidor, a PROREH/UFU realiza o Levantamento Anual de Necessidades de Capacitação e Qualificação, com consulta a todas as Unidades Acadêmicas e Administrativas, construindo sua grade de cursos e ações de capacitação que visam dotar os servidores de conhecimentos e habilidades que podem gerar atitudes e decisões importantes no desempenho cotidiano nas atividades que os servidores executam na Universidade.

Além disto, a PROREH executa reuniões administrativas com gestores e capta, nestas reuniões, sugestões para a implementação de diversas ações de capacitação para a melhoria na competência de gestores e demais servidores. Outra importante iniciativa da PROREH diz

respeito aos Encontros de Servidores da UFU, realizados anualmente desde 2013, e que fornecem subsídios(propostas) para a implementação de políticas de gestão de pessoas que podem impactar, de maneira direta, no aumento do nível de competência de Docentes e Técnico Administrativos em Educação.

A PROREH está trabalhando para integrar os sistema de capacitação, qualificação, avaliação de desempenho dos servidores e avaliação institucional, visando atingir, a médio prazo, um modelo de gestão por competência que considere os níveis individual e da Unidade Acadêmica ou Administrativa.

--

Luiz Bertolucci Jr.
Universidade Federal de Uberlândia
Pro-Reitoria de Recursos Humanos
Diretoria Provimento Acomp. Admin. Carreiras
Fone: 34-3239-4964

Anexo A30 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009918201559
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:33
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido

Prezado Sr. José Maurício Tomé Romano:

Transmitimos resposta do Pró-Reitor de Pessoal da UFRJ, Sr. Roberto Gambine, ao seu pedido de informação, verbis, "Em atenção a demanda abaixo a Pró Reitoria de Pessoal informa que desenvolvendo trabalhos sobre a implementação da GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS, porém ainda não concluídos.

Atenciosamente,

Roberto Gambine
Pró Reitor de Pessoal.

Atenciosamente,
E-SIC-UFRJ

Anexo A31 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009909201568
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:16
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFF – Universidade Federal Fluminense
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido

Prezado,

Segue informação fornecida por Leacyr de O. Santos, Chefe da Divisão de Gestão do Desempenho, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas/UFF:

"Desde o início de 2011, com a criação de Grupo de Trabalho específico, a UFF vem realizando atividades no sentido de implantar, em seu âmbito, a gestão por competências não somente em atendimento à legislação vigente, notadamente o Decreto 5.707/2006, bem como e sobretudo por acreditar tratar-se de relevante ferramenta para o desenvolvimento de uma política de gestão de pessoas mais eficaz, a partir de análises e medidas mais objetivamente favorecidas pelo modelo, mantendo-se, entretanto, no firme propósito de garantir o pleno cuidado ao servidor, por sua condição de pessoa que se encontra no centro de todo esse processo.

No momento, caminhamos para a finalização do mapeamento das competências, por cargo/setor, tendo por expectativa sua conclusão até meados do próximo ano, quando, então, esperamos poder iniciar os procedimentos voltados à aplicação dos dados mapeados em todas as políticas a serem definidas, especialmente aquelas voltadas a processos seletivos, a gestão de lotação e de desempenho e a ações de capacitação e qualificação."

Att.,
Rodrigo Tinoco
E-SIC-UFF

Anexo A32 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (VIA E-SIC)

Protocolo	23480009983201584
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 19:08
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFPeI – Fundação Universidade Federal de Pelotas
Prazo de Atendimento	14/07/2015
Situação	Respondido
Modo de envio da resposta	Pelo sistema (com avisos por email)

Boa tarde,

Em primeiro lugar, pedimos desculpas pelo atraso no encaminhamento da resposta ao seu questionamento, justificado pela ocorrência da greve dos servidores públicos federais.

Atendendo a sua solicitação, recebemos, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a seguinte informação: "A UFPeI ainda não adotou nenhum método de Gestão de Pessoas por Competências, porém está aberto para consulta pública e proposições um novo Plano de Desenvolvimento Institucional, em que foi sugerido a adoção de um modelo de gestão por competências a ser definido, restando a aprovação da proposição junto à comunidade acadêmica."

Att.

Biolange Piegas/Ouvidoria/E-SIC/UFPeI

**Anexo A33 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA
(VIA E-SIC)**

Protocolo	23480009970201513
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	23/06/2015 18:49
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Em Tramitação

NÃO RESPONDEU

**Anexo A34 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
(VIA E-SIC)**

Protocolo	23480009917201512
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO
Data de Abertura	22/06/2015 20:31
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação
Orgão Vinculado	UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prazo de Atendimento	13/07/2015
Situação	Respondido

Senhora Ouvidora,

Em atenção aos termos da presente demanda, cumpre-se consignar que esta universidade não tem, implantado, modelo de gestão por competência.

Atenciosamente,

Maurício Viégas da Silva

Anexo A35 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE DO TRIANGULO MINEIRO (VIA E-MAIL)

	Andrezza B. de Oliveira <andrezza@prorh.uftm.edu.br>
para:	mauricio.ufg@gmail.com
data:	22 de junho de 2015 15:57
assunto:	Quanto a Gestão por Competências
enviado por:	prorh.uftm.edu.br

Prezado José Maurício,

A Universidade Federal do Triângulo Mineiro, desenvolveu ou está desenvolvendo alguma ação no sentido de implementação da GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS?

Histórico: A UFTM começou em 2011, por meio de palestra oferecida aos servidores, a implantação da gestão por competências na Universidade, instituída no setor público federal por meio do Decreto 5.707/2006. A implantação da GC na UFTM começou com foco na Capacitação dos servidores.

Por se tratar de um tema novo na Instituição, a PRORH ofereceu curso de capacitação a um grupo de servidores, que vieram a integrar as comissões de consultores e de apoiadores, encarregados de implantar o novo conceito de gestão na Universidade o que deve ocorrer gradualmente, iniciando-se pelas unidades acadêmicas e administrativas. A Comissão responsável concluiu a elaboração das competências institucionais e, a partir daí, procedeu à etapa de descrição das competências individuais gerais e individuais gerenciais.

O processo de mapeamento das competências ocorreu em toda a Universidade, com exceção do Hospital de Clínicas, uma vez que a EBSEH assumiria a gestão dos HU's. O apontamento das lacunas encontradas encerrou-se em 2013, porém, por restrições orçamentárias dentre outros, o processo encontra-se em "standby". O plano anual de capacitação, desde 2013, oferece atividades que propiciam desenvolver as principais competências gerais e gerenciais, uma vez que as competências específicas ainda não foram mapeadas.

Att.,

Andrezza Bernardes de Oliveira
Chefe do Setor de Capacitação de Pessoal
Diretoria de Desenvolvimento Pessoal/PRORH/UFTM - (34) 33185751
Rua Madre Maria José, 122 Abadia CEP: 38025-180

Anexo A36 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DE SÃO FRANCISCO (VIA E-MAIL)

capitacao.sgp@univasf.edu.br

r

para: mauricio ufg <mauricio.ufg@gmail.com>

data: 18 de junho de 2015 09:58

assunto: Pedido de informação!

enviado por: univasf.edu.br

Prezado Maurício,

Bom dia!

Diante da necessidade de atender aos objetivos do Decreto 5.707/2006 e implantar um modelo diferenciado de gestão baseado na gestão por competências, o Reitor da Universidade Federal do Vale do São Francisco - Univasf designou uma comissão em setembro/2012 para propor uma metodologia de implantação da gestão por competências. Como método de trabalho, a comissão optou por avaliar a aplicabilidade desta possível metodologia por meio de um projeto piloto na Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP por ser um órgão articulador responsável por planejar, desenvolver e executar ações que visem à implementação das políticas de gestão de pessoas, além de ser o órgão responsável pela implantação do modelo de gestão por competências na Univasf. O projeto piloto dentro da SGP foi concluído em 2014 e o relatório final foi apresentado à Administração Superior em setembro/2014 a fim de ser um norteador para implantação da gestão por competências na instituição.

À disposição,

Danielle Gomes de Andrade

Coordenadora de Capacitação e Desempenho em Exercício

Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf

(87)2101-6741/2101-6892

E-mail: capitacao.sgp@univasf.edu.br

Anexo A37 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (VIA E-MAIL)

progesp@ufr.br	
r	
para:	mauricio ufg <mauricio.ufg@gmail.com>
cc:	Anderson Fernandes Lima da Silva <anderson.fernandes@ufr.br>
data:	18 de junho de 2015 11:02
assunto:	Re: Pedido de informação!

Caríssimo

Trabalhamos com reduzidíssimo quadro de técnicos administrativos e embora previsto em todos os nossos planejamentos e documentos institucionais, até o momento não foi possível consolidar a implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências.

Att

Profª Drª Maria Edith Romano Siems-Marcondes
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas
Universidade Federal de Roraima
(95) 8407-5316 / 3224-3248

Anexo A38 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (VIA E-MAIL)

Gabrielle <gabrielledrago@unb.br>	
para:	mauricio.ufg@gmail.com
cc:	Josivania_UnB <josivania.mkt@gmail.com>, Decanato de Gestao de Pessoas <dgpdcade@unb.br>
data:	17 de junho de 2015 11:30
assunto:	Resposta a Questionamento sobre Gestão de Pessoas por Competências

Prezado,

Em resposta ao questionamento *A Universidade de Brasília, desenvolveu ou está desenvolvendo alguma ação no sentido de implementação da **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS?***

Informamos que desde 2010 estamos em processo de implantação desse modelo de gestão junto à área de capacitação e de avaliação de desempenho. Foi desenvolvido programa de gestão de desempenho para avaliação do desempenho do servidor técnico-administrativo em educação baseado em competências. Para isso foi realizado mapeamento de competências fundamentais e gerenciais em toda a Universidade para analisar o desempenho do servidor, isto é, se as competências necessárias para execução do trabalho estão sendo apresentadas plenamente ou precisam ser desenvolvidas. Essas competências serão desenvolvidas por meio das ações de capacitação oferecidas pela Instituição.

Quanto ao programa de gestão de desempenho por competências estamos aguardando elaboração de software que possibilite sua aplicação.

Nos colocamos à disposição para dúvidas.

Atenciosamente,

Gabrielle Drago Thorpe

Coordenadora de Gestão de Desempenho

Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação

Decanato de Gestão de Pessoas

Fundação Universidade de Brasília

(61) 3107-0430

Anexo A39 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (VIA E-MAIL)

<p>Roberta Alvarenga de Almeida Vargas <roberta.vargas@ufes.br> para: mauricio.ufg@gmail.com data: 16 de junho de 2015 11:28 assunto: Re: Fwd: Pedido de informação!</p>
--

Prezado Prof. Maurício,

A UFES ainda não implementou o modelo de Gestão por Competências. Nossas ações nesse sentido ainda são muito incipientes e o que temos de mais concreto é a capacitação da equipe de gestão de pessoas nessa temática. Temos ainda a previsão de um curso de Gestão Estratégica de Pessoas para os gestores, para introduzir o conceito, mas ainda não foi realizado. Há também um planejamento interno para mapeamento de competências institucionais, considerando que o planejamento estratégico da Universidade foi aprovado recentemente.

Atualmente, a maior dificuldade encontrada é o mapeamento das competências individuais, posto que não existe mapeamento de processos na Universidade.

Cordialmente,

Roberta Alvarenga de Almeida Vargas
Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Universidade Federal do Espírito Santo
(27) 4009-2233 / (27) 98836-1276
roberta.vargas@ufes.br
ddp.progep@ufes.br
Website: <http://www.progep.ufes.br/>

Anexo A40 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (VIA E-SIC)

	Serviço de Capacitação de Pessoal PGP-UFV <treinarufv@gmail.com>
para:	"mauricio.ufg@gmail.com" <mauricio.ufg@gmail.com>
data:	15 de junho de 2015 09:23
assunto:	Re: Pedido de informação!
enviado por:	gmail.com

Prezado Maurício,

Apesar de ter participado de oficinas sobre o tema oferecidas pela ENAP, a UFV não desenvolve nenhuma ação relativa a gestão de pessoas por competências.

Atenciosamente,

Martha Pacheco
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Serviço de Capacitação de Pessoal
Tel.: (31) 3899-1256 (31) 3899-1483

Anexo A41 - RESPOSTA DA UNIVESIDADE FEDERAL DE SERGIPE (VIA E-MAIL)

	Inacio Loiola <inacioufs@gmail.com>
para:	mauricio.ufg@gmail.com
data:	11 de junho de 2015 15:45
assunto:	Re: Fw: Pedido de informação!
enviado por:	gmail.com

Tivemos uma iniciativa de organizar dois cursos de formação, inclusive com a participação da ESAP de Brasília, de preparação para Gestão por Competência. Os alunos dos cursos iriam fazer todo o levantamento e elaborar projeto de implantação, mas a ideia não vingou.

Um abraço,

Inacio Loiola
Departamento de Avaliação e Assistência ao Servidor
UFS

Anexo A42 - RESPOSTA FEDERAL DE RONDÔNIA (VIA E-MAIL)

Diretoria de Recursos Humanos <drh@unir.br>
para: "mauricio.ufg@gmail.com" <mauricio.ufg@gmail.com>
data: 5 de junho de 2015 17:12
assunto: Re: Pedido de informação!

Senhor Mauricio,

Informamos que a proposta de implementação de mecanismos para se aplicar o sistema de Gestão de Pessoas por Competências foi aprovada no PDI da UNIR em 2014, porém ainda encontra-se em estado embrionário dependendo de ações estruturantes, com a implementação de um sistema único e confiável de cadastro de gestão de informações de pessoal.

Sds.

Prof. Marcos Cesar dos Santos
Diretor de Recursos Humanos - DRH
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR
(69) 2182-2037 / 2051

Anexo A43 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (VIA E-MAIL)

<p>Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas/Unifal-MG <rh@unifal-mg.edu.br> responder a: rh@unifal-mg.edu.br para: "mauricio.ufg@gmail.com" <mauricio.ufg@gmail.com> data: 3 de junho de 2015 20:16 assunto: Re: Pedido de informação!</p>

Prezado José Maurício, boa noite!

A UNIFAL-MG iniciou as tratativas para a implantação da Gestão por Competências, capacitando um grupo de servidores, porém, ainda não foi possível a implantação por dificuldades de ordem financeira e de falta de pessoal. Além disso, falta na Instituição o mapeamento dos processos, o que ao nosso ver é imprescindível para a implantação da gestão por competências.

Atenciosamente,

Julio Barbosa
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

Anexo A44 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (VIA E-MAIL)

Diretoria de Desenvolvimento Humano
<ddh@uft.edu.br>

para:

"mauricio.ufg@gmail.com"
<mauricio.ufg@gmail.com>

data:

3 de junho de 2015 15:02

assunto:

Re: Pedido de informação!

Prezado Sr. José Mauricio,

Estamos caminhando neste sentido, montamos uma comissão e nomeamos um grupo de trabalho em cada Câmpus para que este programa ocorra, no entanto estamos bem no início do processo.

Coloco-me a disposição para o que se fizer ainda necessário.

Att

Erica Lissandra Bertolossi Dantas
Diretoria de Desenvolvimento Humano
Universidade Federal do Tocantins
Tel. (63) 3232-8040



Anexo A45 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL FRONTEIRA SUL (VIA E-MAIL)

Superintendencia de Administracao de Pessoal <suape@uffs.edu.br>
para: mauricio.ufg@gmail.com
cc: Henrique Dagostin <henrique@uffs.edu.br>
data: 3 de junho de 2015 13:09
assunto: Fw: Pedido de informação!

Boa tarde Maurício!

Até o momento, ainda não.

Atenciosamente,
Fernanda Knorst de Almeida
Superintendente de Administração de Pessoal
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGESP
UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul

Anexo A46 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE (VIA E-SIC)

Ronaldo Piccioni Teixeira <progep.pro-reitor@furg.br>
responder a: progep.pro-reitor@furg.br
para: mauricio.ufg@gmail.com
data: 2 de junho de 2015 23:02
assunto: Re: Pedido de informação!

Mauricio

No presente momento não estamos desenvolvendo alguma ação no sentido de implementação da GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.

RONALDO PICCIONI TEIXEIRA
Pró-Reitor de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - FURG
(53)3293.5318

Anexo A47 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA (VIA E-MAIL)

Ricardo Gasparotto <ricardo.gasparotto@unila.edu.br>
para: mauricio ufg <mauricio.ufg@gmail.com>
data: 3 de junho de 2015 08:36
assunto: Re: Pedido de informação!

Prezado Maurício, bom dia.

No momento não tomei conhecimento de tal atividade a ser implementada dentro da UNILA.

att.

Ricardo Gasparotto | Administrador
Departamento de Administração de Pessoal - DAP
Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEPE
Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA
55 (45) 3576-7320

Anexo A48 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ (VIA E-SIC)

Dorivaldo Carvalho dos Santos <dorivaldo@unifap.br>	
para:	mauricio ufg <mauricio.ufg@gmail.com>
data:	3 de junho de 2015 08:45
assunto:	Resposta: Pedido de informação!

Prezado Maurício,

Na UNIFAP ainda não dispomos de estudos neste sentido. No ensejo, informamos que a Universidade Federal do Pará, já realizou estudos com este objetivo.

segue contato da Pró-reitora de Gestão de Pessoas da UFPA, Edilziete Aragão, e-mail:
edilziete@gmail.com

Atenciosamente,

Dorivaldo Carvalho dos Santos
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
Portaria nº 1463/2014-UNIFAP
0xx-96-99971-2347

Anexo A49 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI (VIA E-MAIL)

drh drh <drh@ufpi.edu.br>
para: "mauricio.ufg@gmail.com" <mauricio.ufg@gmail.com>
data: 3 de junho de 2015 09:08
assunto: Re: Pedido de informação!

Prezado,

Não temos perspectiva de implantação desta técnica no âmbito da Ufpi

Att

Anexo A50 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (VIA E-SIC)

Pró-reitoria de Gestão de Pessoas UFSM <progep@ufsm.br>
para: "mauricio.ufg@gmail.com" <mauricio.ufg@gmail.com>
data: 3 de junho de 2015 10:42
assunto: Re: Pedido de Informação!

Prezado Maurício,

A Universidade Federal de Santa Maria iniciou neste ano de 2015 um trabalho na área de Gestão por Competências, que está sendo executado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Até o presente momento foi designado um comitê, que está se capacitando para trabalhar na implementação do modelo. Por enquanto, estamos em fase de aprovação do projeto.

Att.,

--

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Cidade Universitária "Prof. Mariano da Rocha Filho"
Prédio da Administração Central, 4º andar, Sala 409
Fone/fax: (55) 3220.8102

Anexo A51 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC (VIA E-MAIL)

Fabio Senigalia <fsenigalia@ufabc.edu.br> para: "mauricio.ufg@gmail.com" <mauricio.ufg@gmail.com> cc: Márcia Cristina Pires de Campos <marcia.campos@ufabc.edu.br> data: 3 de junho de 2015 10:50 assunto: Re: Pedido de informação!
--

A UFABC implementou a Gestão por Competências.

No ano de 2013, inclusive, processamos um ciclo de avaliação de Gestão por Competências (após um longo período de sensibilização junto aos gestores e posterior confecção dos descritivos funcionais).

Operamos, inicialmente, com duas perspectivas: comportamental e técnica.

Caso necessite de maiores informações, por favor, nos comunique.

Atenciosamente,

Fabio Senigalia

Universidade Federal do ABC
Superintendência de Gestão de Pessoas - SUGEPE
Divisão de Estruturação e Organização Funcional
Tel: (11) 3356-7564

Anexo A52 - RESPOSTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - MG (VIA E-SIC)

DPE <dpe@unifei.edu.br>
para: "mauricio.ufg@gmail.com" <mauricio.ufg@gmail.com>
data: 2 de junho de 2015 19:23
assunto: Re: Pedido de informação!
enviado por: unifei.edu.br

Olá Maurício!

Ainda não temos nenhuma ação neste sentido.

Estamos implantando um módulo de dimensionamento antes que nos permitirá ter uma ferramenta gerencial de pessoas, para após, nos dedicarmos à gestão por competências.

Atenciosamente.

Anexo A53 - RESPOSTA DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (VIA E-SIC)

e-SIC

SISTEMA ELETRÔNICO DO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO
Versão 2.2.4

Registrar Pedido | Consultar | Dados Cadastrais | Início

Detalhamento de Pedido

Dados do Pedido	Dados da Resposta	Anexos	Dados do Histórico
Protocolo	23480009893201593		
Solicitante	JOSE MAURICIO TOME ROMANO		
Data de Abertura	22/06/2015 15:47		
Orgão Superior	MEC – Ministério da Educação		

Prezado Senhor,

Informamos que o Ministério da Educação ainda está trabalhando em um projeto piloto de Mapeamento de Competências, cujos resultados serão apresentados somente no segundo semestre.

De tal maneira, não podemos encaminhar nesse momento um relatório final sobre a temática estudada.