

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade

**A Gestão por Competências em Universidades Federais:
um estudo comparado na perspectiva do campo CTS**

Aluna: Silvana Aparecida Perseguinto

São Carlos – SP
2017

SILVANA APARECIDA PERSEGUINO

**A Gestão por Competências em Universidades Federais:
um estudo comparado na perspectiva do campo CTS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade, do Centro de Educação e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos no processo de obtenção de título de Doutora em Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Área de concentração: Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Linha de pesquisa: Dimensões sociais da ciência e da tecnologia.

Orientador: Prof. Dr. Wilson José Alves Pedro

São Carlos - SP

2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado da candidata Silvana Aparecida Perseguinto, realizada em 10/08/2017:



Prof. Dr. Wilson José Alves Pedro
UFSCar



Prof. Dr. Roniberto Morato do Amáral
UFSCar



Profa. Dra. Luzia Sigoli Fernandes Costa
UFSCar



Prof. Dr. Ivan da Costa Marques
UFRJ



Prof. Dr. Wilson Ferreira Coelho
UNAERP

AGRADECIMENTOS

Neste momento de conclusão de mais uma etapa desta longa jornada de crescimento pessoal, alguns agradecimentos se fazem necessários.

À minha família, que forjou a minha identidade, em especial minha irmã e meu filho, sem os quais não sei viver.

Ao Prof. Dr. Wilson José Alves Pedro, pela orientação, confiança e amizade.

Aos professores da banca, por aceitarem contribuir para o aprimoramento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Néocles Alves Pereira, pelo apoio, amizade e pelas longas conversas que contribuíram para o aprofundamento das reflexões aqui desenvolvidas.

Ao Programa de Pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade do Centro de Educação e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Carlos, pela oportunidade de realização deste doutorado. Ao secretário Paulo Lazaretti, pela gentileza e simpatia de sempre.

Às amigas queridas, de hoje e de sempre, pelo apoio e encorajamento durante todo o percurso: Elis Regina Alves dos Santos, Meliza Cristina da Silva, Patricia Magdalena e Rita de Cassia Gomes.

À Caroline Godoy, pelo auxílio inestimável com os procedimentos estatísticos. Às estagiárias Karla Milani, Letícia Monteiro Romero e Larissa Baffa, pelo suporte sempre que foi necessário.

À Sofia, pelo amor incondicional.

Eu quero desaprender para aprender de novo.
Raspar as tintas com que me pintaram.
Desencaixotar emoções, recuperar sentidos.
Rubem Alves

O objetivo da ciência não é produzir verdades indiscutíveis,
mas discutíveis.
Bruno Latour

Ninguém pretende que todo saber
deve ser aprendido na escola. Uma boa parte dos
saberes humanos é adquirida por outras vias. Por
que seria diferente com as competências?
Philippe Perrenoud

RESUMO

PERSEGUINO, Silvana Aparecida. Gestão por competências em universidades públicas federais: um estudo comparado na perspectiva do campo CTS. 2017. 218 f. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

Considerando o compromisso social desempenhado pelas universidades federais como produtoras de novos conhecimentos, e formadoras de profissionais e pesquisadores qualificados para contribuir para o desenvolvimento da sociedade, a presente pesquisa tem como objetivo geral uma análise crítica, a partir do espectro do campo de estudos Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS), dos parâmetros contidos no Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, incentivando o paradigma das competências no âmbito do setor público, e as implicações para as universidades federais. Os objetivos específicos são: 1) traçar o panorama de implantação do modelo de gestão por competências nas universidades federais sob a perspectiva da área de Gestão de Pessoas; 2) desenvolver estudo comparativo entre duas instituições situadas no Estado de São Paulo, a fim de identificar as especificidades institucionais, a estrutura e os parâmetros adotados pela área de gestão de pessoas em seu modelo de gestão; 3) propor diretrizes para modelos de Gestão por Competências (GPC) em universidades a partir da abordagem do compromisso social. A metodologia quali-quantitativa combina pesquisa exploratória/descritiva e empírica, através de revisão de literatura, pesquisa *survey* e estudos de caso, utilizando a análise de conteúdo para a análise dos resultados. Os resultados permitiram identificar que a adoção da gestão por competências no contexto das universidades federais não está consolidada e há desafios a serem enfrentados que contemplem a complexidade do ambiente dessas instituições. Também foi possível identificar que o campo de estudos CTS pode contribuir para construir diretrizes que considerem a complexidade tanto do modelo quanto do universo das IFES em geral.

Palavras-chave: Universidades. Gestão por competências. Gestão de pessoas. Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS).

ABSTRACT

Considering the social commitment played by the federal universities, as producers of new knowledge, and the training of qualified professionals and researchers able to contribute to the development of the society, this research develop a critical analysis, following the spectrum of the field of studies Science, Technology and Society (STS), regarding the parameters detailed in the Decree no. 5.707, from 2006/02/23, which established the National Policy for Human Resources Development, encouraging the paradigm of competences within the public sector, and some of the implications for the federal universities. The specific objectives are: 1) to draw the panorama regarding implementation of the management by competences model within the federal universities from the perspective of the Human Resources Management area; 2) To develop a comparative study between two institutions located in the State of São Paulo, in order to identify the institutional specificities, structure and parameters adopted by the people management area in its management model; 3) to suggest guidelines for the model of management by competences in universities based on the social commitment approach. The qualitative-quantitative methodology combines exploratory/descriptive and empirical research, following the literature review, survey and case studies, using content analysis to analyze the results. The results seem to demonstrate that the adoption of the management by competences in the context of federal universities is not consolidated and there are challenges to be faced that may contemplate the complexity of the environment of these institutions. It was also possible to identify that the field of STS studies can contribute to construct guidelines that consider the complexity of both, the model and the universe of the federal higher education institutions in general.

Keys-words: *Universities. Management by competences. People management. Science, Technology and Society (STS).*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do número das universidades federais	38
Figura 2 - Corrente de aprendizagem de Zarifian (2003), com adaptações	49
Figura 3 - Papéis de RH	52
Figura 4 – Modelo de gestão por competências	54
Figura 5 – Organograma da SUGPEPE/UFABC	113
Figura 6 – Organograma da ProPessoas/UNIFESP	143

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Universidades participantes por região do País	94
Gráfico 2 – Percentual de participantes por gênero – SUGEPE	122
Gráfico 3 – Percentual de participantes por faixa etária – SUGEPE	122
Gráfico 4 – Percentual por cargo exercido – SUGEPE	123
Gráfico 5 – Percentual por grau de escolaridade – SUGEPE	123
Gráfico 6 – Percentual por tempo no setor – SUGEPE	123
Gráfico 7 – Tempo dedicado à capacitação nos últimos 12 meses – SUGEPE.....	124
Gráfico 8 – Percentual de participantes por sexo – ProPessoas	152
Gráfico 9 – Percentual de participantes por faixa etária – ProPessoas	152
Gráfico 10 – Percentual por Cargo exercido – ProPessoas	152
Gráfico 11 – Percentual por grau de escolaridade – ProPessoas	153
Gráfico 12 – Percentual por tempo no setor – ProPessoas.....	153
Gráfico 13 – Tempo dedicado à capacitação nos últimos 12 meses – ProPessoas.....	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organizações públicas que haviam adotado a gestão por competências em 2005	19
Quadro 2 – Tipos de instrumentação	47
Quadro 3 – Abordagens teóricas	51
Quadro 4 – Categorias de estratégias de aprendizagem informal	55
Quadro 5 – Etapas de implantação da GPC	55
Quadro 6 – Pesquisas sobre GPC – BDTD 2000-2016	65
Quadro 7 – Distribuição das pesquisas de 2000 a 2016	65
Quadro 8 – Campo de estudos e gestão por competências	66
Quadro 9 – Pesquisas sobre GPC relacionadas a universidades federais – 2011 a 2016	69
Quadro 10 - Dimensões de análise para um sistema de gestão de pessoas por competências no contexto das IFES	70
Quadro 11 – Pesquisas publicadas envolvendo dimensões das competências no contexto das IFES no período de 2008 a 2016	71
Quadro 12 - Grupos de comportamentos correspondentes a cada competência	82
Quadro 13 - Categorização de estratégias de aprendizagem no trabalho	83
Quadro 14 – Valores de Alfa de Cronbach	86
Quadro 15 - Resultados da aplicação do Alfa de Cronbach	86
Quadro 16 - IFES que declararam elaborar o Plano Anual de Capacitação com base na gestão por competências	92
Quadro 17 – Universidades por região e opção de modelo	95
Quadro 18 – Características das universidades que adotaram a GPC	96
Quadro 19 – Universidades que adotaram o modelo de GPC	97
Quadro 20 - Percepção dos gestores	99
Quadro 21 - Formação Específica pós-bacharelado	107
Quadro 22 – Cursos de Pós-graduação da UFABC	109
Quadro 23 – Cursos de Especialização	110

Quadro 24 – Desafios e estratégias estabelecidas pela gestão	111
Quadro 25 – Atribuições da SUGEPE	113
Quadro 26 – Plano de capacitação – PDI (2008-2012)	115
Quadro 27 – Modelo de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências ...	117
Quadro 28 – Processo de Implementação do Projeto	118
Quadro 29 – Competências Comportamentais Essenciais e Profissionais	118
Quadro 30 – Competências técnicas de função vinculada à Divisão de Aquisições e Contratações	119
Quadro 31 – Pontos fortes e fracos durante o processo	120
Quadro 32 – Grau de expressão das competências na percepção dos servidores da SUGEPE	126
Quadro 33 – Grau de expressão das competências na percepção dos chefes	127
Quadro 34 – Estratégias utilizadas pelos servidores da SUGEPE e o grau de frequência de utilização	128
Quadro 35 – Frequências de estratégias em relação à categoria	130
Quadro 36 – Pontos emergentes do estudo de caso	132
Quadro 37 - Estrutura multicampi da UNIFESP	133
Quadro 38 – Cursos de Graduação da UNIFESP	134
Quadro 39 – Pós-graduação stricto sensu da UNIFESP	136
Quadro 40 – Indicadores do RUF	141
Quadro 41 – Atribuições da ProPessoas	144
Quadro 42 – Competências da ProPessoas	145
Quadro 43 – Competências do ConPessoas	147
Quadro 44 – Flexibilização da Jornada de Trabalho	149
Quadro 45 - Papéis da ProPessoas na visão dos servidores	154
Quadro 46 - Papéis da ProPessoas para os ocupantes de função de chefes	155
Quadro 47 – Grau de expressão das competências na percepção dos servidores da ProPessoas	156
Quadro 48 – Grau de expressão das competências na percepção dos chefes	157
Quadro 49 – Estratégias utilizadas pelos servidores da ProPessoas e o grau de frequência de utilização	158

Quadro 50 – Frequências de estratégias em relação à categoria	160
Quadro 51 – Pontos emergentes do estudo de caso	161
Quadro 52 – Diretrizes para GPC em universidades federais	169

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Contratações de docentes e técnico-administrativos no âmbito das universidades federais no período de 1995 – 2002	29
Tabela 2 - Contratações de docentes e técnico-administrativos no âmbito das universidades federais no período de 2003 – 2015	30
Tabela 3 – Panorama do processo expansão	38
Tabela 4 – Crescimento da comunidade da UFABC – 2007-2016	108
Tabela 5 - Papéis da SUGEPE na visão dos servidores	125
Tabela 6 - Papéis da SUGEPE na visão dos chefes	125
Tabela 7 – Panorama da Extensão da UNIFESP	139
Tabela 8 – Cursos de Especialização e Aperfeiçoamento – Catálogo do Ano de 2016	140
Tabela 9 – Crescimento da comunidade da UNIFESP – período de 2004 – 2016	142

LISTA DE SIGLAS

ANPG – Associação Nacional dos Pós-graduandos
BDTD - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CCNH – Centro de Ciências Naturais e Humanas
CEES – Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas
CMCC – Centro de Matemática, Computação e Cognição
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CTS – Ciência, Tecnologia e Sociedade
ECTS – Estudos sobre Ciência, Tecnologia e Sociedade
EPM – Escola Paulista de Medicina
GPC – Gestão por Competências
IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MEC – Ministério de Estado da Educação
MPOG – Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
NCSC – Núcleo de Cognição e Sistemas Complexos
NCTS – Núcleo de Ciência, Tecnologia e Sociedade
OCDE – Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico
PAC - Plano Anual de Capacitação
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDCTAE – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE - Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PNAES – Programa Nacional de Assistência Estudantil
QRSTA -Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo
SEGEP – Secretaria de Gestão Pública
SESU – Secretaria de Educação Superior
SGPC – Sistema de Gestão de Pessoas por Competências

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE – Técnico-Administração em Educação
UDF - Universidade do Distrito Federal
UF – Universidade Federal
UFABC – Universidade Federal do ABC
UFERSA – Universidade Federal Rural do Semi-árido
UFG – Universidade Federal de Goiás
UFPB – Universidade Federal da Paraíba
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
UFPR – Universidade Federal do Paraná
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar – Universidade Federal de São Carlos
UFV – Universidade Federal de Viçosa
UnB - Universidade de Brasília
UNE – União Nacional dos Estudantes
UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo
USAID – *United States Agency for International Development*

APRESENTAÇÃO

Nada é mais difícil do que falar de si mesmo. Corre-se o risco ou de exagerar nas tintas ou de deixar de lado detalhes importantes da trajetória trilhada. Assim, na tentativa de cumprir esse desafio de forma breve e simples, menciono que minha trajetória acadêmica se desenvolveu entrelaçada ao percurso profissional, sempre atrelada ao universo da Educação.

Licenciada em Letras pela UNESP, campus de Araraquara, iniciei na carreira docente no terceiro ano da graduação, em 1986, e segui nessa carreira por dez anos, passando por experiências em escolas públicas e privadas da cidade de São Carlos. Uma das melhores experiências foi, sem dúvida, a oportunidade de lecionar no Supletivo do Centro Acadêmico “Armando Salles de Oliveira” – o CAASO/USP, projeto interdisciplinar que me mostrou como a Educação de qualidade só precisa de vontade política para se materializar. Ali pude conviver com processos de ensino-aprendizagem inspirados em Paulo Freire, que transformaram a minha visão de mundo, aprimorando meu senso crítico e meu engajamento social.

Aprovada em concurso público para a carreira técnico-administrativa da Universidade Federal de São Carlos, em 1991, optei por deixar a docência na escola pública do Estado para encarar o desafio de atuar na área administrativa, mas sem deixar de lado a docência no CAASO, onde atuei paralelamente até 1995 no período noturno. Convidada a dar suporte a projetos estratégicos da UFSCar, como a implantação de seu curso de Medicina e do projeto REUNI, pude conhecer a fundo a complexidade de uma instituição de ensino superior que procura ser protagonista no processo de desenvolvimento científico, tecnológico e social, em um País no contexto da América Latina, com suas enormes disparidades sociais.

Buscando aprimorar a minha formação, concluí em 2005 o curso de especialização em Gestão Organizacional e Recursos Humanos do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar, no qual apresentei a monografia *O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar: os desafios de uma universidade pública*, que me proporcionou compreender os processos de construção coletiva do futuro de uma universidade pública, através da busca de consensos possíveis.

Minha trajetória no campo de estudos CTS teve início com a participação como aluna especial, em 2009, na disciplina *Interfaces do desenvolvimento científico e tecnológico nas políticas e práticas de gestão de pessoas*, a partir da qual pude delinear o meu projeto de Mestrado, concluído em 2011, intitulado *Interfaces entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em universidades: o caso da UFSCar*.

Nesse período, entre 2010 e 2012, também atuei como tutora virtual junto ao curso de especialização em Gestão Pública da UFSCar, sempre me mantendo próxima

da vocação docente e ao mesmo tempo contribuindo com a Instituição que me acolheu e proporcionou o crescimento profissional.

A experiência do mestrado e a inserção no campo de estudos CTS despertaram em mim o desejo de aprofundar a reflexão sobre o aspecto humano da gestão pública, em especial no contexto das universidades federais, pela importância social de atuação dessas instituições tão necessárias ao País.

Essa trajetória de aproximadamente oito anos me proporcionou crescimento acadêmico e pessoal, possibilitando apresentar trabalhos voltados à temática da gestão por competências em universidades através de uma perspectiva sociopolítica em eventos relevantes da área: III Simpósio de Desenvolvimento, Tecnologia e Sociedade 2012, em Itajubá; Esocite 2012, na cidade do México; Esocite.BR 2013, em Curitiba; Esocite.BR 2015, no Rio de Janeiro; e Esocite 2016, em Curitiba. Além da publicação de capítulos de livros voltados ao campo CTS, também fui contemplada com a publicação de dois artigos, em co-autoria com o orientador, na Revista Tecnologia e Sociedade (Qualis B2), um em 2014 e outro em 2017.

Acima de tudo, o campo de estudos CTS me mostrou que não há ciência nem discurso neutro. Todo conhecimento científico e tecnológico é socialmente construído e não haveria de ser diferente no âmbito das reflexões sobre gestão de pessoas em organizações públicas.

Ao assumir a Ouvidoria Geral da UFSCar, função que venho exercendo por dois mandatos (2014-2015/2016-2017), foi essa perspectiva interdisciplinar que me guiou nas análises das demandas complexas com que me deparei. Pude apreender o universo em transformação da comunidade universitária, e as novas construções sociais necessárias com o advento das ações afirmativas, democratizando o acesso à universidade; e com o processo de expansão, que reconfigurou a instituição.

Basicamente, essa é a trajetória que me trouxe até aqui e fazer parte da primeira turma de doutorado do Programa de Pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade da UFSCar, atuando em um campo de estudos em construção, é motivo de orgulho e determinação.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Objetivos	21
1.2	Relevância do estudo	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1	O contexto das universidades federais no Brasil	27
2.1.1	Breve histórico	27
2.1.2	Os desafios da expansão para as universidades federais.....	30
2.2	O paradigma da competência na esfera pública brasileira.....	41
2.2.1	Conceitos e abordagens.....	42
2.2.2	A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.....	58
2.3	A gestão por competências em universidades federais: o estado da arte	65
3	PERCURSO METODOLÓGICO.....	76
3.1	Tipo de pesquisa.....	77
3.2	Procedimentos de coleta de dados.....	79
3.2.1	Primeira etapa – panorama de adoção da GPC nas universidades federais.....	80
3.2.2	Segunda etapa – estudos de caso	81
3.3	Procedimentos de análise dos dados.....	89
3.4	Aspectos éticos.....	91
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	92
4.1	Panorama de adoção da GPC nas universidades federais	92
4.2	Dois estudos de caso sobre GPC em universidades	106
4.2.1	Caso 1 – Fundação Universidade Federal do ABC	106
4.2.2	Caso 2 – Universidade Federal de São Paulo.....	133
4.3	Análise comparativa dos resultados	163
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	173
	REFERÊNCIAS.....	176
	ANEXOS	189
	APÊNDICES	202

1 INTRODUÇÃO

Inserida no campo de estudos sociais da ciência e da tecnologia, a presente tese desenvolve uma análise crítica da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no âmbito das universidades federais. Introduzindo o percurso dessa análise, inicia-se com uma breve contextualização da inserção dessa Política na gestão pública brasileira, da qual fazem parte as universidades federais.

O Estado e a Administração Pública brasileira seguem tendências organizacionais e políticas de cada período de sua trajetória histórica, acompanhados de períodos de liberdade e autoritarismo. É possível observar que procuraram adaptar-se aos avanços científicos, tecnológicos e sociais estabelecidos pela modernidade, com algumas especificidades nas últimas décadas do século XX.

Na segunda metade da década de 1990, o chamado Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (BRASIL, 1995) disseminou novas formas de gestão voltadas para a melhoria de desempenho do setor público (ABRUCIO, 1997 e 2007; BRESSER-PEREIRA, 1996 e 2010; COSTA, 2008a e b; MARTINS, 2005). Por outro lado, segundo Rezende (2002), os processos de reforma do PDRAE sofreram descontinuidade, pois estavam inseridos em um contexto governamental em que duas forças se opunham: a busca pelo ajuste fiscal e o desejo de mudança institucional.

Estudos apontam a tendência, na Administração Pública brasileira, de um modelo administrativo híbrido, onde convivem traços de patrimonialismo, princípios da burocracia weberiana e modelos gerenciais (MATIAS-PEREIRA, 2008; OLIVEIRA, 2007). Dessa forma, apesar de a característica patrimonialista não ter sido totalmente extirpada da esfera pública, pode-se dizer que houve avanços na direção de se construir novos paradigmas de gestão no âmbito da gestão pública, voltados a resultados e à melhoria da prestação de serviços à sociedade, principalmente através da inserção de novos modelos de gestão e da recomposição e qualificação dos quadros de servidores,

sobretudo na esfera federal (COUTINHO, 2000; MORAES, SILVA e COSTA, 2009; OLIVEIRA, 2007).

Com relação às políticas de pessoal na esfera pública, também é possível identificar um novo perfil de servidor, mais qualificado¹ (OLIVEIRA, 2007), e também reconhecer como mito a concepção de inchaço do quadro de pessoal no setor público federal (MORAES, SILVA e COSTA, 2009). Segundo os autores, essa afirmação visa refutar as teses neoliberais do final da década de 1990, disseminando “o inchaço da máquina pública” brasileira e a necessidade de redução do “tamanho do Estado”.

Com base em estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Moraes, Silva e Costa (2009, p. 4) demonstraram que, em 2008, “o emprego público no País representa(va) cerca de 12% do total das pessoas ocupadas no mercado de trabalho”. No mesmo período, o emprego público na França contava com um percentual de 28% em relação ao total de ocupados; Estados Unidos com 15%; México, com 14%; Costa Rica, com 14%; Panamá com 15%; Paraguai com 13%; e Uruguai com 15%. Esses dados evidenciam que os indicadores de emprego na esfera pública brasileira são inferiores a países desenvolvidos e mesmo em desenvolvimento, incentivando, portanto, investigações na perspectiva que se enuncia.

No que tange aos novos modelos de gestão, observou-se no decorrer da última década dos anos 1990 e da primeira década dos anos 2000, tanto na esfera acadêmica, como no ambiente organizacional, a emergência de debates em torno de uma nova abordagem para a gestão estratégica de pessoas (BRANDÃO, 2007; 2009; 2010; BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001; RUAS, 2003; RUAS et al, 2010). Baseada no conceito de competências, esta abordagem despertou o interesse de várias organizações públicas (CARVALHO et al, 2009; MARTINS et al, 2009; KALIL PIRES et al, 2005; GUIMARÃES, 2000), tendo a inserção desta nas diretrizes da administração pública federal.

¹ De acordo com pesquisa realizada por Oliveira (2007, p. 274), “de maneira geral, os servidores públicos civis que trabalham para o governo federal têm mais de 30 anos, boa escolaridade, dividem-se entre a administração direta e a indireta e representam menos de 0,5% da PEA”. No caso das IFES, com o processo de expansão iniciado em 2006, retomando o processo de contratações; e a consolidação do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das IFES, a tendência de qualificação é aumentar pelos incentivos proporcionados ao longo da carreira.

No caso brasileiro, destaca-se o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabelecendo o paradigma das competências como balizador para a melhoria do desempenho do servidor público (BRASIL, 2006).

O Quadro 1 apresenta algumas organizações públicas que, em 2005, haviam implantado ou estavam prestes a implantar a chamada Gestão por Competências (GPC). Destaca-se, no quadro apresentado, a ausência de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), mais especificamente de universidades federais (UF), no rol de organizações públicas que se valiam oficialmente, naquele momento, do modelo baseado nas competências para a gestão de pessoas.

Quadro 1 – Organizações públicas que haviam adotado a GPC em 2005

Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)	Centrais Elétricas do Norte do Brasil (Eletronorte)
Agência Nacional de Transporte Aquaviário (Antaq)	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)
Banco do Brasil	Fundação Luís Eduardo Magalhães/BA
Banco Central do Brasil	Ministério da Justiça (MJ)
Caixa Econômica Federal (CEF)	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)
Câmara dos Deputados	Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)
Casa Civil da Presidência da República	Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGES/MPOG)
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)	Tribunal de Contas da União (TCU)

Fonte: KALIL PIRES et al (2005), com adaptações.

A Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, através de pesquisa realizada em 2008, detectou que 50% dos órgãos da Administração Direta já estavam adotando os parâmetros do modelo de gestão por competências. Dentre as IFES que iniciavam o processo de estudo dos conceitos do modelo de gestão por competências, o percentual não passava de 4% (MARTINS et al, 2009). Segundo esses autores, após a edição do Decreto nº 5.707/2006, as barreiras que dificultavam a implantação eram basicamente:

falta de consenso sobre o tema; ausência de sensibilização dos dirigentes da organização para a necessidade de implantação do modelo; recente edição do decreto e da abordagem de gestão por competência; necessidade de servidores qualificados; necessidade de apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de gestão por competências; ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competências); fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão; carência de quadro próprio de servidores; e necessidade de reestruturação da área de desenvolvimento de pessoas (MARTINS et al, 2009, p.7).

Em estudos pós-graduados realizados no decorrer de 2010 e 2011 (PERSEGUINO, 2011), demonstrou-se que as premissas do modelo de gestão baseado em competências necessitavam de melhor entendimento por parte dos gestores e servidores de universidades, confirmando as descobertas de Martins et al (2009), que já haviam detectado esse estágio embrionário no contexto das IFES. Mesmo assim, foi possível averiguar que a área de gestão de pessoas analisada se encontrava, como observado na literatura em relação à esfera pública como um todo, em fase de transição de um modelo de gestão operacional (instrumental) para um modelo estratégico (político) e, portanto, propício à implantação do novo modelo de gestão de pessoas (PERSEGUINO, 2011).

Também foi possível evidenciar através dos estudos mencionados anteriormente iniciativas importantes na direção da implantação da gestão por competências no médio e longo prazo. A identificação de competências profissionais, baseada em competências consideradas, na literatura científica, relevantes a profissionais de gestão de pessoas; bem como o levantamento das estratégias de aprendizagem informais utilizadas pelos profissionais do setor analisado, revelaram um perfil de profissional qualificado atuando na área de gestão de pessoas. Esse perfil alinha-se com o perfil médio do servidor público inserido na atualidade na esfera federal, isto é, com boa formação e experiência, em conformidade com análises de Oliveira (2007).

Apesar dos avanços detectados, abrindo caminhos na direção da implantação da GPC, coloca-se como problema de pesquisa alguns questionamentos que incentivaram a realização do presente estudo. Passados dez anos da implantação da PNDP, as unidades de gestão de pessoas, no contexto mais amplo das universidades federais, estariam devidamente estruturadas para adotar de fato o modelo de gestão por competências? Existiriam limitações, na atual conjuntura, para que a área de gestão de pessoas das universidades federais possa influenciar na cultura da competência dentro da

organização? Considera-se nas pesquisas sobre GPC a complexidade e a mudança de paradigmas no universo das IFES advindas do processo de expansão e do contexto de reformas que ora se apresentam? Ou ainda: o campo de estudos Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS) pode contribuir na identificação de parâmetros ou diretrizes de base para a modelagem de um modelo de gestão por competências adequado ao contexto das universidades federais?

Para desenvolver uma tese que contemple questionamentos, evidências e possíveis alternativas, considera-se fundamental contribuir para ampliação deste debate, inserindo-o em um campo de estudos interdisciplinar adotando um aporte teórico-metodológico que considere não apenas a natureza técnica e instrumental da GPC, mas essencialmente o contexto e a natureza social de atuação das universidades federais (SANTOS, 2004; SANTOS, ALMEIDA FILHO, 2008).

Nesse sentido, a abordagem interdisciplinar do presente estudo pauta-se no campo de estudos CTS, um campo que desmistifica a neutralidade da concepção herdada da ciência (BAZZO; LISINGEN; PEREIRA, 2003; TRIGUEIRO, 2014), cujas premissas serão detalhadas na Seção 1.2, e busca trazer à tona a abordagem da responsabilidade e do compromisso social da universidade pública no contexto brasileiro. Para Mello, Almeida Filho e Ribeiro (2009), a universidade pública tem um desafio triplo pela frente: manter um padrão de qualidade compatível com as exigências do mundo contemporâneo; proporcionar a universalidade de acesso aos que tem vocação; e desenvolver programas sociais relevantes. No presente estudo, essas três dimensões norteiam a abordagem do compromisso social da universidade.

Partindo dessa abordagem, propõe-se neste estudo uma análise da gestão por competências no contexto das universidades federais, buscando refletir sobre suas dimensões instrumentais e políticas a partir do espectro do campo de estudos Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS), com base nos objetivos a seguir.

1.1 Objetivos

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- a) Geral:

Analisar, a partir do espectro do campo CTS, a implantação da atual Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no contexto das universidades federais.

b) Específicos:

- Identificar o estágio de adoção do modelo de gestão por competências no conjunto das universidades federais, sob a perspectiva da área de Gestão de Pessoas.
- Desenvolver estudo comparativo entre duas universidades federais em estágios distintos de adoção da GPC, a fim de identificar as especificidades institucionais, a estrutura e os parâmetros adotados pela área de gestão de pessoas em seu modelo de gestão.
- Propor diretrizes que contemplem a abordagem do compromisso social das universidades federais na construção de modelos de gestão por competências.

1.2 Relevância do estudo

No Brasil, sob a influência da ascensão do neoliberalismo no início da década de 1990, houve um processo de mercantilização da educação superior que se estendeu até o início dos anos 2000, orientado pelas políticas de expansão privada e mecanismos de regulação de mercado (avaliações regulatórias com *rankings*), que aparentemente não acarretou em aumento significativo do desenvolvimento da qualidade do sistema nacional de educação superior como um todo (BERTOLIN, 2007).

Essa orientação mercantilista do processo de expansão da educação superior, no período entre 1995 e 2002, afetou fortemente as políticas de pessoal das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com a diminuição assombrosa das contratações de docentes e a total ausência de contratação de servidores das áreas técnicas e administrativas.

A partir de 2003, é possível observar iniciativas de recuperação do sistema federal de ensino superior público, principalmente através da expansão das IFES e da construção de processos de democratização do acesso ao ensino superior.

No período de 2003 a 2006, foram criadas dez novas universidades federais e quarenta novos *campi* (BRASIL, 2012a; SGUISSARDI, 2006). Em 2007, havia cinquenta e quatro universidades federais no País e, em 2009, após a implantação do

REUNI – Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, passaram a totalizar cinquenta e nove universidades (BRASIL, 2009).

Atualmente, segundo dados da ANDIFES² – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, as universidades federais totalizam sessenta e três IFES presentes em todas as regiões do território nacional.

O estabelecimento da educação superior como bem público é fundamental para um projeto de nação, principalmente para um País com dimensões continentais e enormes disparidades como o Brasil (SANTOS, 2004). Um olhar mais apurado para a política de pessoal adotada por essas organizações de importância capital para o desenvolvimento econômico e social do País parece-nos de alta relevância, considerando que as pessoas, seja na docência seja nas áreas técnicas e administrativas, são o valor maior na consecução das políticas públicas voltadas à Educação Superior, à Pesquisa e à Inovação. A presente reflexão está pautada pelo enfoque do campo de estudos Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS), cujas premissas são apresentadas a seguir.

Como decorrência dos efeitos da Segunda Guerra Mundial, o conhecimento científico e a tecnologia passaram a ser questionados em seu papel de promotores de bem-estar social. No decorrer das décadas de 1960 e 1970, ganharam força os debates em torno da dimensão social do desenvolvimento científico e tecnológico, originando um campo de estudos conhecido como Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS).

Para Bazzo, Lisingen e Pereira (2000, p. 4), o campo se desenvolveu “a partir de novas correntes de investigação em filosofia e sociologia da ciência e de um incremento da sensibilidade social e institucional sobre a necessidade de uma regulação democrática das mudanças científico–tecnológicas”. Consolidado institucionalmente em vários países, o campo CTS busca compreender os antecedentes e condicionantes sociais (tradição europeia), assim como as consequências sociais e ambientais (tradição americana) do desenvolvimento científico e tecnológico (BAZZO; LISINGEN; PEREIRA, 2003).

Segundo Trigueiro (2014, p. 2), “há muito a desmistificar a respeito da natureza e dos compromissos sociais da ciência e da tecnologia”. Nesse sentido, o campo de

² Os dados podem ser acessados em: www.andifes.org.br.

estudos CTS é um espaço, ao mesmo tempo, de desconstruções e de reconstruções do conhecimento relacionado à ciência, ao desenvolvimento tecnológico e suas implicações sociais.

Na América Latina, paralelamente às discussões nos países centrais, capitaneado por Argentina e Brasil nas décadas de 1960 e 1970 e, posteriormente, irradiado para os outros países da região, o estudo da dimensão social da ciência e da tecnologia, originalmente denominado PLACTS (Pensamento Latino Americano de Ciência, Tecnologia e Sociedade) voltou-se para o contexto regional, através da ênfase na análise das políticas públicas envolvendo ciência e tecnologia, e nos processos de democratização e de participação pública em ciência e tecnologia, demonstrando que o processo de desenvolvimento científico e tecnológico é socialmente construído (ANGOTTI, 2001; CUEVAS, 2008; DAGNINO, 2009, 2013; VACCAREZZA, 2011).

Em sua essência, buscou contestar o chamado modelo linear de inovação, representado de forma simplificada pelas premissas: desenvolvimento científico gerando desenvolvimento tecnológico, por sua vez gerando desenvolvimento econômico e social.

Kreimer (2007) e Thomas (2010), ao se debruçarem sobre a trajetória dos Estudos Sociais da Ciência e da Tecnologia (ESCT) na América Latina, destacam a sua importância para o debate sobre a conformação das políticas de ciência e tecnologia dos países da região, incluindo a relação entre os ESCT e as formas de intervenção sobre os processos de produção e uso dos conhecimentos.

No Brasil, além da preocupação com as políticas públicas de C&T, o campo CTS também ganha força nos enfoques voltados para a Educação, principalmente através de uma correlação com a perspectiva freireana. Autores como Bazzo e Auler (2001), Auler (2007) e Lisingen (2007) defendem a perspectiva da interação Ciência, Tecnologia e Sociedade para novas configurações curriculares, principalmente no ensino de Ciências e das Engenharias.

Em síntese, o enfoque CTS demonstra a centralidade da ciência na modernidade e contextualiza a construção social do desenvolvimento tecnológico. Enfatiza que a sociedade é profundamente marcada pela presença da ciência e da tecnologia. Pode-se dizer que os princípios do enfoque CTS são: a oposição à visão herdada da ciência; a

ênfase em sua característica de não neutralidade; a ciência vista como uma atividade humana e, portanto, socialmente construída; a ciência vista como uma prática cultural e política; a existência de implicações sociais no processo de desenvolvimento tecnológico (BAZZO; AULER, 2001).

Com base nesse enfoque, pesquisas voltadas ao impacto das novas tecnologias (inclusive as chamadas tecnologias gerenciais, como a GPC) sobre a organização do trabalho, as qualificações, aos processos de aprendizagem e ao desenvolvimento de competências no trabalho podem trazer contribuições importantes. O enfoque CTS pode auxiliar com novas abordagens de análise para temas inseridos em estudos organizacionais.

O fim do Século XX e o início do Século XXI trouxeram impactos sociais consideráveis desencadeados pelo acelerado desenvolvimento científico e tecnológico, com um predomínio da ideologia neoliberal influenciando o mundo do trabalho, através da corresponsabilização do trabalhador, incentivando a noção do autodesenvolvimento da empregabilidade. A rápida e intensa evolução tecnológica ocasionou reestruturações dos postos de trabalho e os pré-requisitos para ocupá-los (OLIVEIRA, 2011). Esse contexto também se reflete na esfera pública brasileira e no contexto das IFES.

Nesse sentido, adquirem relevância pesquisas relacionadas ao contexto organizacional das universidades públicas, principalmente pela centralidade de sua atuação na produção de conhecimentos voltados ao desenvolvimento econômico e social do País. Este estudo, portanto, alinha-se à reflexão sobre as políticas e modelos adotados para a gestão do valor humano inserido nas universidades federais brasileiras.

A gestão de pessoas se transformou e, ao lado de outras áreas e segmentos organizacionais, foi alçada à dimensão estratégica das organizações, sendo considerada essencial para o sucesso ou fracasso da missão organizacional. A partir do final da década de 1990, essa visão também se fez presente na esfera pública brasileira. Novos paradigmas de gestão foram introduzidos e o uso de novas tecnologias gerenciais foi disseminado.

Inserido na linha de pesquisa voltada para as dimensões sociais da ciência e da tecnologia, este estudo volta-se, portanto, para a análise do alcance de políticas públicas relacionadas ao desenvolvimento de competências na esfera pública, especificamente no

contexto das universidades federais. A tese que se enuncia como fio condutor da pesquisa é que a Gestão por Competências (GPC), no contexto das universidades federais, carece de parâmetros que contemplem a abordagem do compromisso social, característica de sua atuação, e que contemplem a complexidade de seu ambiente. Portanto, não se pretende nesta reflexão defender um modelo específico dentre aqueles que são disseminados na literatura, mas sim refletir sobre possíveis diretrizes que possam servir de base na adoção de um modelo de GPC no contexto das universidades federais.

Para tanto, faz-se necessário entender esse universo e sua relação com a gestão por competências. O presente trabalho está estruturado em cinco seções, incluindo esta Introdução. A seção 2 apresenta o referencial teórico que dá suporte às reflexões, com uma contextualização do histórico das universidades federais e o processo recente de expansão; uma análise dos conceitos e abordagens sobre o paradigma da competência; e uma descrição e análise do “estado da arte” das pesquisas relacionadas à Gestão por Competências em universidades, presentes na literatura científica. A seção 3 apresenta o percurso metodológico que conduziu a pesquisa, através de uma abordagem qualitativa e multi-método. A seção 4 descreve e analisa os resultados da pesquisa de campo, através do suporte da abordagem da Análise de Conteúdo, que auxiliou na construção das categorias de análise. Finalmente, a Seção 5 apresenta as considerações finais, com algumas recomendações de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O contexto das universidades federais no Brasil

2.1.1 Breve histórico

Última a surgir na América Latina, a universidade brasileira desenvolveu-se paralelamente ao desenvolvimento do Estado brasileiro e das demandas advindas das transformações do País e do crescente engajamento da sociedade civil, através de seus segmentos e movimentos organizados (BUARQUE, 2003)

Segundo Buarque (2003), apesar de alguns questionamentos, oficialmente a primeira universidade brasileira – a Universidade do Brasil, hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro - nasceu na década de 1920, incentivada pela visita do rei Leopoldo da Bélgica. Mesmo assim, a junção da Escola Politécnica, da Escola de Medicina e da Faculdade de Direito existentes na época não resultou em identidade universitária dentro dos conceitos de integração do conhecimento e do fazer científico (MENDONÇA, 2000).

O primeiro Estatuto das Universidades Brasileiras data de 1931, através do Decreto nº 19.851, que dispõe sobre a organização do ensino superior no País, adotando o regime universitário, mas mantendo a figura do professor catedrático instituída por D. João VI em 1808, com algumas alterações (BRASIL, 1931). Segundo Rothen (2006), o documento oscilava entre a postura autoritária e liberal, tendo em vista que propunha um modelo único de universidade, porém admitindo “variantes regionais”.

Alguns projetos na história da universidade brasileira merecem destaque, como a iniciativa do educador Anísio Teixeira, na idealização da Universidade do Distrito Federal – UDF, em 1935, que rompia com a estrutura das universidades até então implantadas pelo caráter integrador do ensino, da pesquisa e da extensão (esta última vista como uma dimensão de divulgação científica). Infelizmente, foi interrompido e extinto no final dos anos 1930. Mesmo assim, sua concepção serviu de inspiração para a criação da Universidade de Brasília – UnB, em 1961, considerada inovadora e

constituída em regime de fundação de direito público, com um sólido patrimônio (BUARQUE, 2003; MENDONÇA, 2000).

O período entre 1935 e 1964 representou um período de crescimento para a universidade brasileira, mas bem aquém das necessidades de um país que se encontrava em franco processo de industrialização e desenvolvimento econômico (PERSEGUINO, 2011). Segundo Mendonça (2000), no período as universidades se constituíram através da agregação de escolas profissionalizantes e da federalização de faculdades estaduais ou particulares.

A partir de 1960, o contexto sócio-político da época, paralelamente às discussões sobre a necessidade de reformas de base no País, fez emergir os debates em torno da reforma universitária, que foram interrompidos pelo golpe militar de 1964. Em um contexto de perda da democracia, envolvendo perseguições a professores e estudantes, a universidade passou por duas reformas (em 1968 e 1971), com o auxílio de assessores norte-americanos (através do acordo MEC-USAID), através das quais foi instituído um sistema universitário integrado em nível nacional (BUARQUE, 2003; FIGUEIREDO, 2005; MENDONÇA, 2000).

Apesar de estabelecer a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e consolidar a pesquisa no interior das universidades públicas, as reformas foram impostas, não nasceram no meio acadêmico e representaram um modelo organizacional e administrativo sem autonomia, dentro dos moldes desejados pelo regime militar. Foi um período de esvaziamento do debate, anterior ao golpe, sobre o papel social e político da universidade (BUARQUE, 2003; MENDONÇA, 2000).

Também foi um período de maior demanda pelo ensino superior, acarretando em um processo de incentivo à iniciativa privada, multiplicando as instituições privadas, algumas de qualidade duvidosa (BUARQUE, 2003; MENDONÇA, 2000). Esse processo de massificação do ensino superior, com um extraordinário crescimento do setor privado, se prolongou mesmo com o fim do regime militar e a volta da democracia, em 1985. Para Bertolin (2007), do ponto de vista dos fins e objetivos, com a ascensão do neoliberalismo, a dimensão econômica passou a ser mais valorizada e o ensino superior aparentemente passou a mover-se do campo social e cultural para o campo da economia.

O período de 1985 a 2002 se caracterizou pela restrição de recursos e um agravamento no financiamento das universidades federais. Com relação à política de pessoal, representou a diminuição exponencial da contratação de docentes e a completa ausência de contratação de servidores para as áreas técnicas e administrativas, conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Contratações de docentes e técnico-administrativos no âmbito das universidades federais no período de 1995 – 2002

Conjuntura	Ano	Docentes Magistério Superior	Docentes 1º e 2º Graus - NS	Docentes Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	Técnico-administrativos Nível Superior	Técnico-administrativos Nível Intermediário	Técnico-administrativos Nível de Apoio
Reforma gerencial	1995	1.509	1.095	-	-	-	-
	1996	1.950	1.181	-	-	-	-
	1997	2.411	976	-	-	-	-
	1998	2.140	984	-	-	-	-
Orientação fiscalista	1999	537	83	-	-	-	-
	2000	522	79	-	-	-	-
	2001	119	3	-	-	-	-
	2002	6	-	-	-	-	-

Fonte: BRASIL (2015), com adaptações.

A Tabela 1 ilustra o resultado da política neoliberal do Governo Federal no decorrer da década de 1990. A partir de 2003, percebe-se uma tentativa de recuperação da qualidade e dos fins da Educação Superior no País, como promotora do desenvolvimento regional e da cidadania, principalmente através da expansão e interiorização das IFES, e da democratização do acesso ao ensino superior público. Também há a retomada das discussões sobre o processo de reforma da universidade no País.

A recomposição, pelo menos parcial, desencadeada em 2003, dos servidores no âmbito das universidades federais foi possível graças ao processo de Expansão das IFES, que propiciou a interiorização do ensino superior no País; ao Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB), que instituiu o ensino a distância nas universidades públicas; mas principalmente ao Programa de Reestruturação e Expansão

das Universidades Federais (REUNI³), sobretudo com relação aos servidores técnicos e administrativos de nível superior e médio, conforme Tabela 2:

Tabela 2 - Contratações de docentes e técnico-administrativos no âmbito das universidades federais no período de 2003 – 2015

Conjuntura	Ano	Docentes Magistério Superior	Docentes 1º e 2º Graus – NS	Docentes Ensino Básico Técnico e Tecnológico	Técnico-administrativos Nível Superior	Técnico-administrativos Nível Intermediário	Técnico-administrativos Nível de Apoio
Expansão	2003	267	205	-	1.212	2.258	-
	2004	1.770	517	-	2.459	4.257	3
	2005	1.497	656	-	541	1.161	-
	2006	3.269	742	-	866	1.134	-
	2007	1.050	812	-	847	880	-
	2008	4.187	469	932	2.454	3.470	-
	2009	8.204	-	1.749	1.843	3.332	8
	2010	8.271	-	4.535	4.211	6.041	61
	2011	4.521	-	3.067	2.838	5.225	5
	2012	3.406	2	2.782	2.197	5.456	29
	2013	6.366	71	2.259	2.512	4.622	11
	2014	5.426	-	4.610	4.732	9.989	13
	2015	3.190	-	2.435	1.843	4.347	1

Fonte: BRASIL (2015), com adaptações.

É possível observar, pela Tabela 2, que a retomada das contratações se dá com o processo de expansão iniciado em 2003, mas ganham força de fato a partir de 2008 com a implantação do REUNI, que será analisado na sequência. A partir desse breve histórico, faz-se necessário contextualizar o processo recente de expansão.

2.1.2 Os desafios da expansão para as universidades federais

Ao refletir sobre a universidade europeia, ao longo de desenvolvimento do Espaço Europeu de Ensino Superior desencadeado pelo processo de Bolonha⁴, Santos

³ As diretrizes do Programa podem ser acessadas no endereço: <http://reuni.mec.gov.br/>.

⁴ O que está em análise nesta seção é o processo recente de expansão universitária no Brasil e suas repercussões sociais. Considerando a complexidade dessa discussão e o caráter não consensual dos modelos de universidade, recomenda-se como leitura importante o Relatório do Projeto EU-USR, intitulado Responsabilidade social da universidade: um estudo europeu comparativo e o desenvolvimento de padrões de referência, disponível em: <<http://www.eu-usr.eu/>>, que elucida as mesmas preocupações

(2011) faz uma reflexão de que, assim como todas as sociedades contemporâneas, a universidade (e estende sua avaliação às universidades em geral, de todos os continentes) passa por um período de transição paradigmática. Essa transição se refere ao dilema colocado para as universidades no sentido de que, para os problemas modernos, não se encontrou uma solução considerada moderna.

As soluções a que se refere dizem respeito a questões relacionadas a:

ao progresso científico e tecnológico, à racionalidade formal e instrumental, ao Estado burocrático moderno, ao reconhecimento das divisões e discriminações de classe, raça e gênero e à institucionalização dos conflitos sociais suscitados por elas através de processos democráticos, ao desenvolvimento de culturas e identidades nacionais, ao secularismo e ao laicismo e assim por diante (SANTOS, 2011, p.1).

Segundo o mesmo autor, a universidade moderna, desde o Século XIX, esteve envolvida na busca de soluções para as questões elencadas acima e a crise dessas soluções culminou na crise da universidade, sobretudo após as consequências da Segunda Guerra Mundial.

Quando de sua participação nas discussões pela reforma da universidade no Brasil, Santos (2004) retoma a discussão iniciada na década de 1990, relacionada às crises e desafios colocados para a universidade na transição do Século XX para o Século XXI. O autor identifica três crises com as quais se defrontava a universidade em meados da década de 1990 e que se cumpriram no início dos anos 2000: a crise de hegemonia, a crise de legitimidade e a crise institucional.

Segundo Santos (2004), a crise de hegemonia relaciona-se às funções contraditórias estabelecidas para a universidade ao longo do Século XX. De um lado, sua função tradicional, isto é, a formação das elites, através da produção de alta cultura e pensamento crítico. De outro, a formação de mão de obra qualificada exigida pelo desenvolvimento capitalista. Essa contradição de funções, na visão do autor, levou Estado e agentes econômicos a buscarem meios alternativos para alcançarem seus objetivos. O que se observou foi uma crescente descaracterização intelectual da universidade.

com o compromisso social da universidade no âmbito europeu, como um desdobramento do processo de Bolonha.

A crise de legitimidade está relacionada à perda do consenso em relação à universidade em face da contradição entre o que o autor chama de a hierarquização de saberes especializados e as exigências sociais e políticas estabelecidas através da democratização da universidade, este último aspecto possibilitando a inserção dos filhos das classes populares. O resultado observado foi a crescente segmentação do sistema universitário e desvalorização dos diplomas universitários.

A crise institucional está relacionada à contradição entre a autonomia⁵ reivindicada pelas universidades (principalmente as públicas) para definição de seus valores e a crescente pressão social pela submissão da universidade aos critérios de mercado ou de responsabilidade social. A partir da década de 1980, a emergência do neoliberalismo como modelo global do capitalismo foi um forte indutor da crise institucional das universidades. A ênfase na crise institucional deu uma falsa impressão de resolução das crises anteriormente mencionadas.

Em sua visão, o neoliberalismo induziu não só a perda de prioridade da universidade nas políticas públicas, mas também as políticas sociais em geral (educação, saúde e previdência). A crise institucional da universidade pública fez emergir um mercado universitário que, no caso do Brasil, ocasionou em um processo, dentre outras implicações, de migração de professores que se aposentaram no setor público para o setor privado (SANTOS, 2004).

Avaliando a necessidade de reforma da universidade pública brasileira, Santos (2004) incentivou que a universidade só poderia sair dos impasses a que estava submetida na medida em que fosse reconstruído o projeto de País. Isso só seria possível através de uma “reforma criativa, democrática e emancipatória da universidade pública” (SANTOS, 2004, p.38). Observa-se que os projetos de reforma universitária ao longo da história recente do País avançaram, mas não se concretizaram totalmente (SGUISSARDI, 2006; BEVILACQUA, 2014).

Cabe destacar que análises sobre a necessidade de um projeto nacional que contemple novos paradigmas para as políticas de ciência e tecnologia no Brasil, incluindo novos modelos curriculares para as universidades, vem sendo desenvolvidas no campo CTS há bastante tempo. Segundo Auler e Bazzo (2001, p 12):

⁵ A autonomia universitária consta dos preceitos da Constituição Federal de 1988.

Temos aspectos peculiares ao contexto brasileiro, decorrentes, em grande parte, do nosso passado colonial e da nossa posição nas relações econômicas internacionais. A longa vigência do modelo agrário-exportador contribuiu para a configuração de um pragmatismo/imediatismo, bem como para uma cultura retórico-literária. Além disso, no contexto da industrialização, a importação/transferência de tecnologia, sem a respectiva transferência de conhecimentos, inviabilizou o desenvolvimento científico-tecnológico nacional. Tanto no modelo agro-exportador quanto no da industrialização, a análise realizada remete à ausência de um projeto de nação. Como consequência, não há uma articulação dinâmica entre ciência, tecnologia e sociedade. Também, em nossa história, convivemos com um Estado predominantemente autoritário, no qual, geralmente, o povo brasileiro está alijado de qualquer participação.

No Brasil dos anos 2000, fortemente influenciado pelas reformas desencadeadas pelo Processo de Bolonha e suas implicações globais, pode-se visualizar o primeiro ciclo de expansão das IFES – denominada Expansão I, iniciado a partir de 2003; mas sobretudo o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, lançado em 2007; como exemplos de política pública de expansão da presença universitária em todas as regiões do País como um propulsor do desenvolvimento regional. Paralelamente, também houve o incentivo à adoção da Educação a Distância no contexto das universidades públicas, em especial as federais, através da criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB), instituída através do Decreto nº 5.800, de 08 de junho de 2006 (BRASIL, 2012a e 2012b).

O primeiro ciclo – denominado Programa Expandir – teve como foco a interiorização do Ensino Superior, possibilitando a consolidação e criação de novos campi em áreas distantes dos grandes centros urbanos. Foram investidos R\$ 592 milhões possibilitando a criação, no período de 2003 a 2006, de 10 novas IFES e 40 novos campi. Segundo Silva e Martins (2014, p. 4), o programa buscava contribuir “para a redução das desigualdades regionais, do desemprego, democratizando o ensino superior e impulsionando o desenvolvimento do país”. Para atingir seu objetivo, além da construção de novos *campi*, o Programa utilizou o processo de “desmembramento de uma universidade federal em outra, transformações de escolas e faculdades federais em universidades, e criações de universidade novas” (SILVA E MARTINS, 2014, p. 5).

Já o Programa REUNI, instituído em abril de 2007, através do Decreto nº 6.096 (BRASIL, 2007), teve como objetivo ampliar o acesso e permanência na Educação Superior, aproveitando a estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais. Como meta global, considerou elevar gradualmente a taxa de

conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito. Para isso, estabeleceu um orçamento de R\$ 7 bilhões de reais para ser aplicado em cinco anos.

Como política pública, o Programa REUNI representou um exemplo significativo da concretização da responsabilidade e do compromisso social da universidade enquanto instituição, já que, na linha de Ribeiro e Magalhães (2014, p. 146), o “compromisso social da universidade é tornar-se, de facto, uma instituição de inclusão social” e tem como função fazer o “maior número possível de cidadãos herdarem o patrimônio artístico, científico e intelectual da humanidade”, além de “estar com os pés no presente, mas com os olhos no futuro da humanidade”.

Inicialmente, o programa sofreu forte resistência, sobretudo do movimento estudantil, mas, apesar da reação, todas as 54 universidades federais à época aderiram ao programa. Segundo Santos e Almeida Filho (2008, p. 188), foi “seguramente o mais audacioso programa dessa natureza já tentado no Brasil”. A avaliação do programa com considerações sobre o contexto atual e futuro é desenvolvida logo adiante, a partir de relatório de comissão mista constituída para esse fim.

A distribuição dos recursos considerou o tamanho da universidade, o número de alunos, a relação professor/aluno e existência de cursos noturnos. Teve como principais diretrizes: a expansão de matrículas, sobretudo em cursos noturnos (preferencialmente licenciaturas); a diversificação da graduação; a possibilidade de mobilidade estudantil; a articulação da educação superior com a educação básica, profissional e tecnológica; a inclusão social e a assistência social (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008). Também possibilitou a articulação com a pós-graduação, principalmente através das bolsas REUNI, que possibilitaram a atuação dos alunos da pós-graduação no suporte ao ensino de graduação (BRASIL, 2012a).

O REUNI foi um programa configurado com respeito à autonomia das instituições. As propostas apresentadas de ampliação de cursos e vagas foram construídas por cada IFES dentro de sua realidade, possibilitando, inclusive, novos modelos de universidades e cursos inspirados nas reflexões desencadeadas a partir do processo de Bolonha. Também implicou em planejamento estratégico de recursos, com atendimento de metas supervisionadas por sistemas de avaliação existentes como, por exemplo, SINAES e CAPES (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

De acordo com a avaliação realizada pela Comissão constituída pelo MEC através das Portarias nº 126/2012 e nº 148/2012, composta por representantes do MEC, ANDIFES, UNE e ANPG (BRASIL, 2012a, p. 38), o processo de expansão das universidades federais desenvolvido no período entre 2003 e 2012 foi, “sem dúvida alguma, uma das mais importantes políticas públicas do governo federal para o país”. A avaliação considerou três dimensões de análise: política, pedagógica e de infraestrutura.

Com relação à dimensão política, nota-se que a Educação Superior é destacada como um patrimônio público, e o processo de expansão (notadamente através do Programa REUNI) teve como princípios a democratização de acesso e a inclusão social. Contou com o suporte do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), considerada uma das políticas mais acertadas no período, embora ainda careça de mais investimentos (BRASIL, 2012a). Instituído pelo Decreto nº 7.234, de 2007, o PNAES tem como objetivo:

promover a permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade social nas universidades federais e viabilizar a igualdade de oportunidades entre todos os estudantes e contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico (BRASIL, 2012a, p. 21).

Com relação à dimensão pedagógica, foi possível observar que o processo de expansão propiciou o desenvolvimento de novos formatos de universidade, como a Universidade Federal do ABC, no Estado de São Paulo, exemplo de reestruturação de currículos, com a implantação de seus Bacharelados Interdisciplinares (modelo seguido por outras dezessete universidades); e de formato organizacional, fortalecendo a interdisciplinaridade. Segundo Bevilacqua, o formato dos cursos representa uma mudança de paradigma (2014, p. 49):

Os estudantes devem ser admitidos à Universidade e não a um curso específico. A opção da profissão, ou melhor, da formação que possa conduzir não necessariamente a uma profissão catalogada, deve ser escolha possível do estudante. A autoeducação deve ser uma prerrogativa do estudante nesse mundo moderno.

Ainda com relação aos novos formatos de universidades, o processo de expansão, no chamado terceiro ciclo de expansão paralelo ao REUNI, propiciou a criação de universidades visando a integração regional e internacional. São exemplos desses novos formatos: a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), focada em contribuir para a integração especialmente do Mercosul; e a

Universidade da Integração da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), focada na integração entre o Brasil e os países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), em especial os países africanos (SILVA e MARTINS, 2014).

Entretanto, com relação à dimensão estrutural, em razão do longo período de falta de investimentos nas IFES, “o REUNI foi visto equivocadamente como possibilidade de recuperação de um passivo existente nas universidades” (BRASIL, 2012a, p. 32). Ao longo do processo, com as mudanças do contexto social e político do País, os recursos se mostraram insuficientes, necessitando de processos de repactuação com várias instituições (UTFPR, 2010; UFSCar, 2012).

Observa-se, ainda, que não se considerou o passivo histórico de pessoal antes do REUNI. No ano de 2010, por exemplo, foi instituído o Decreto nº 7.232/2010, que trata do Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo (QRSTA), facilitando a reposição de servidores, mas não considerou como parâmetro o ano de 2007, como aconteceu com o Banco de Professor Equivalente, instituído pelo Decreto nº 7.485/2011. Assim, as vacâncias que ocorreram no período entre 2007 e 2010 não foram repostas (BRASIL, 2012a e 2012b). Como decorrência, considerando que a implantação do projeto REUNI era de responsabilidade de cada instituição, o desequilíbrio eventualmente existente na relação entre técnico-administrativos e docentes poderia permanecer ou piorar, a depender de como esse assunto fosse tratado em cada projeto específico de cada universidade.

Nesse sentido, a avaliação da Comissão considerou que:

é imperiosa a iniciativa de se ajustar a relação aluno/técnico-administrativo de 15 para 1, conforme já acordado com a ANDIFES, a fim de atender às demandas acadêmicas e administrativas, demandas essas que se potencializam em decorrência do elevado aumento dos cursos de pós-graduação e do incentivo da abertura de cursos no período noturno (BRASIL, 2012a, p. 33).

Mais uma vez, é importante destacar, através da abordagem do compromisso social da universidade, que, conforme Ribeiro e Magalhães (2014, p. 144), para “alcançar os objetivos implícitos na missão, a universidade precisa de contar com as pessoas, o principal recurso e o maior potencial de uma instituição”.

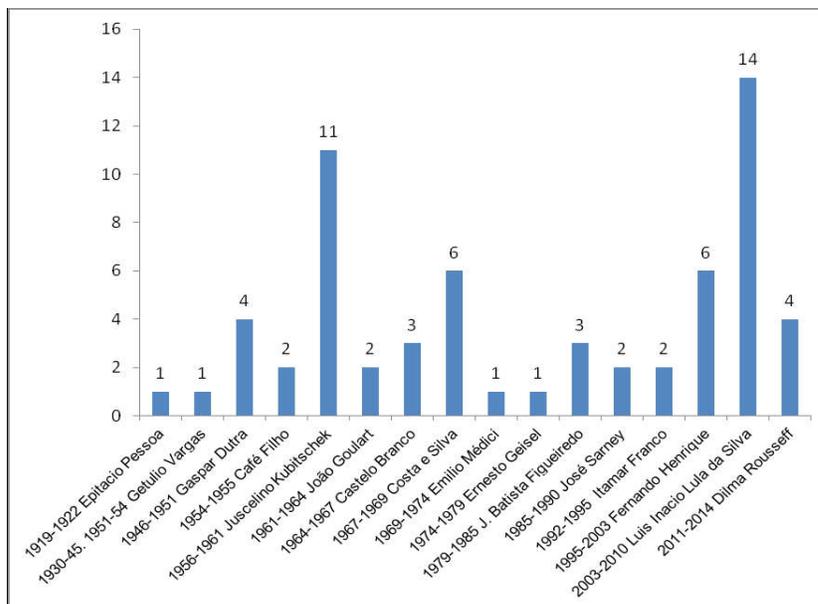
Considerando esse panorama, a Comissão avaliou que um novo ciclo de expansão das universidades deve ser concebido como processo contínuo e cumulativo

de forma a atingir as metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação⁶ (PNE), em especial as metas 12, 13 e 14, diretamente relacionadas ao ensino superior, a saber:

- **Meta 12:** Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade de oferta.
- **Meta 13:** Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação de atuação de mestres e doutores nas instituições da educação superior para no mínimo 75% do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, 35% de doutores.
- **Meta 14:** Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação stricto sensu, de modo a atingir a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores. (BRASIL, 2012a, p. 35).

O conjunto de universidades federais cresceu substancialmente, totalizando 63 universidades distribuídas por todas as regiões do País. A Figura 1 ilustra a evolução do processo de expansão das universidades federais no Brasil:

⁶ A partir da Emenda Constitucional nº 59/2009, o Plano Nacional de Educação passou a ser uma exigência constitucional com periodicidade decenal, estabelecido pelas Leis nºs 8.035/2010 (para o período de 2001 a 2010) e 13.005/2014 (para o período de 2014 a 2024). Como articulador do Sistema Nacional de Educação, o PNE prevê um percentual do Produto Interno Bruto (PIB) para seu financiamento (prospecção de 10% de investimento até 2024 na rede pública), influenciando e conformando os planos estaduais e municipais. Contem 20 metas que estão atreladas a um conjunto de diretrizes relacionadas a: à garantia do direito a educação básica de qualidade, à universalização do ensino obrigatório e à ampliação das oportunidades educacionais; à redução das desigualdades e à valorização da diversidade, visando a equidade; à valorização dos profissionais da educação; e ao ensino superior acessível e de qualidade (BRASIL, 2014). Entretanto, críticos do PNE afirmam que o Plano ainda está longe de assegurar a educação como um direito social público. Também indicam que, pelos termos utilizados no PNE, como “incentivar”, “estimular” ao invés de “assegurar”, podem possibilitar a desoneração do Estado de suas obrigações (SILVA E LEME, 2014, p. 110).



Fonte: BRASIL, 2012b.

Figura 1 – Evolução do número das universidades federais

Identifica-se dois grandes picos de expansão, na década de 1960 e no início dos anos 2000. Especificamente com relação ao processo recente, entre 2003 e 2014, temos a tabela abaixo que ilustra o panorama do processo de expansão, a partir de dados da Secretaria de Educação Superior (SESU):

Tabela 3 – Panorama do processo expansão

Período	2002	2014	Variação (%)
Universidades federais	45	63	40%
Campus	148	321	117%
Cursos Graduação Presencial	2.047	4.867	138%
Vagas Graduação Presencial	113.263	245.983	117%
Matrículas Graduação Presencial	500.459	932.263	86%
Matrículas Educação a Distância	11.964	83.605	599%
Matrículas Pós-graduação	48.925	203.717	316%

Fonte: Balanço SESU 2003-2014, com adaptações.

Reconhecendo a nova realidade socioeconômica do País, em meados do Século XXI, e avaliando a necessidade de avançar no desenvolvimento da educação, ciência, tecnologia e inovação, a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais

de Educação Superior (ANDIFES) entregou à Presidência da República, em maio de 2014, uma proposta de agenda para o desenvolvimento das universidades federais.

Essa agenda estabeleceu seis dimensões a serem consideradas, para o desenvolvimento das universidades: 1) desenvolvimento nacional; 2) desenvolvimento regional; 3) inovação tecnológica; 4) internacionalização; 5) formação de professores; e 6) educação a distância. A partir dessas dimensões, as universidades federais reafirmaram o seu “compromisso com o desenvolvimento econômico e social do país e com as políticas educacionais implementadas pelo governo federal” (ANDIFES, 2014, p. 4), em consonância com o Plano Nacional de Educação.

Na avaliação da ANDIFES, o REUNI foi decisivo para iniciar um processo de crescimento das universidades federais, respeitando os diferentes graus de desenvolvimento das instituições. Porém, com relação ao contingente de pessoal das IFES, principalmente no que se refere aos cargos técnicos e administrativos, há evidências de defasagem em várias instituições, para dar conta das demandas estabelecidas pelo crescimento institucional (RODRIGUES, 2016; SOUZA, 2014).

Também é importante destacar que, com a extinção de vários cargos, sobretudo de nível de apoio e médio, através da Lei nº 9.632 (BRASIL, 1998), as universidades passaram a contar cada vez mais com prestadores de serviços e colaboradores terceirizados, que atuam em áreas de suporte à estrutura institucional como, por exemplo: segurança, limpeza, controle de acesso e atendimento ao público. O número de estagiários atuando nas universidades também aumentou, criando uma nova realidade que combina servidores efetivos e estagiários atuando no mesmo ambiente. Com relação aos estagiários, há que se considerar também que sua atuação deve estar atrelada a um processo de aprendizagem vinculado, preferencialmente, à sua área de formação. Vale aqui indagar: quais seriam os impactos dessa nova realidade para as políticas de pessoal das universidades?

Ainda em relação aos aspectos concernentes a pessoal, não se pode deixar de considerar o suporte representado pelas fundações de apoio atuando nas universidades federais, que seguem legislação específica e contam com CNPJ próprio. Através das fundações de apoio, tem sido contratados prestadores de serviço e colaboradores que, apesar de atuarem junto às unidades acadêmicas das universidades, devem estar vinculados a um projeto institucional gerenciado pela fundação de apoio. Esse

panorama demonstra a complexidade do ambiente organizacional no contexto das universidades federais.

Os anos de 2015 e 2016 representaram um período de grandes desafios para o orçamento das IFES, com cortes e restrições nos montantes voltados para os investimentos (custeio e capital) previstos para as universidades federais (ANDIFES, 2016; VIEIRA, 2015; 2016). Vale lembrar também os impactos profundos previstos pela aprovação da Emenda Constitucional nº 95 (BRASIL, 2016), aprovada em dezembro de 2016, limitando os gastos públicos por vinte anos, incluindo áreas essenciais como Educação e Saúde.

De acordo com análise realizada pela Federação de Sindicatos de Professores e Professoras de Instituições Federais de Ensino Superior e de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (PROIFES), o principal impacto da Emenda será a inviabilização do atingimento das metas estabelecidas pelo PNE, bem como o declínio do investimento em Educação em cerca de 16% até 2025, em uma severa inversão do contexto de crescimento até então realizado. Além disso, haverá impactos relevantes para os servidores, considerando que inviabiliza “qualquer medida que amplie a despesa, como: 1) reajuste salarial; 2) criação de novos cargos ou funções; 3) reestruturação de carreira; e 4) realização de concursos públicos” (PROIFES, 2016, p.1). Portanto, o panorama enunciado é de restrições no médio e longo prazo, o que pode interferir consideravelmente nas políticas de pessoal.

Na mesma linha do que defende Bevilacqua (2014), também é preciso avançar nos debates sobre os novos modelos de universidade, considerando o novo contexto do País e a relevância social da universidade enquanto instituição (SOUZA, 2004; MELLO, ALMEIDA FILHO E RIBEIRO, 2009).

Cabe retomar as três dimensões do compromisso social da universidade que norteiam este estudo, de acordo com Mello, Almeida Filho e Ribeiro (2009, p. 293): a primeira dimensão – manter um “padrão de qualidade compatível com as exigências do mundo contemporâneo” – estabelece a diretriz de formar “quadros competentes adequados às exigências do desenvolvimento nacional e do Cone Sul”; a segunda dimensão – buscar a aproximação com a “universalidade de acesso” – estabelece a diretriz da universidade enquanto “instrumento de construção da democracia”; e a terceira dimensão - “desenvolver , com o comprometimento orgânico de suas estruturas acadêmicas, programas sociais relevantes” – estabelece a diretriz de superar “distintas modalidades de exclusão ou carência socialmente estrutural”.

Assim, com base nessa abordagem, como tratar da inserção da GPC em um contexto tão restritivo para as universidades federais? Além disso, mais do que a adoção ou não do modelo de Gestão por Competências, é importante refletir sobre qual o conceito de competência está em pauta no contexto das IFES, considerando a complexidade da natureza de atuação de uma universidade pública.

Considera-se que a perspectiva do campo CTS pode contribuir para essa análise e, nesse sentido, é importante mergulhar no que tem sido desenvolvido no âmbito dos estudos sobre competência no contexto organizacional e na esfera pública brasileira.

2.2 O paradigma da competência na esfera pública brasileira

Ao longo do Século XX, o mundo do trabalho foi sustentado por dois grandes modelos: o modelo baseado na profissão (inspirando tanto a conformação de currículos educacionais quanto os conselhos reguladores do exercício profissional) e o modelo do posto de trabalho (cuja maior expressão foi o taylorismo, no início do Século passado, através da divisão de tarefas e a especialização).

A partir das décadas de 1970 e 1980, mas mais fortemente a partir da década de 1990 e início dos anos 2000, com as rápidas mudanças sociais e organizacionais decorrentes da globalização, do expressivo avanço científico e tecnológico influenciando todas as esferas da vida em sociedade, e a disseminação do uso estratégico das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), configurando a chamada Sociedade do Conhecimento, observou-se tanto na esfera acadêmica quanto no ambiente organizacional a emergência de uma nova abordagem para a gestão estratégica de pessoas, baseada no paradigma da competência (Brandão, 2008; Kalil Pires et al, 2005).

Importante ressaltar que são recentes, polissêmicos e não consensuais as abordagens e conceitos contidos na gestão por competências. Trata-se de um legado originário da iniciativa privada e, recentemente, transferido à priori para a esfera pública, cuja natureza, propósito e estratégias são bastante distintas. Assim, faz-se necessário adiantar algumas delimitações conceituais e a caracterização de abordagens, pressupostos e correntes de pensamento que aqui fundamentam e permeiam a reflexão sobre GPC. Partindo de um panorama geral do que tem sido discutido sobre

competências, o recorte do presente estudo enfatiza autores e concepções vinculadas principalmente à corrente francesa, em especial os autores Zarifian (2003) e Le Boterf (2001; 2003).

Através de uma revisão da literatura, procura-se refletir sobre a evolução do conceito de competência e sua inserção na esfera pública brasileira, especificamente no contexto das IFES.

2.2.1 Conceitos e abordagens

Segundo Fisher (2002, p. 12), um modelo de gestão de pessoas se traduz pelas formas de organização da empresa visando ao gerenciamento e orientação do comportamento humano no trabalho e “quanto mais a empresa se concentra no chamado ativo intangível (marcas, performance, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado etc), mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano”.

Já para Dutra (2009, p. 17), a gestão de pessoas pode ser caracterizada como “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”. Ainda segundo o mesmo autor, as políticas são entendidas como os “princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização” e as práticas como os “procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo” (DUTRA, 2009, p. 17).

Essa conciliação de expectativas pressupõe um compartilhamento de responsabilidades entre a pessoa e a organização, passando por um processo de negociação que envolve, de um lado, as condições organizacionais disponibilizadas e, de outro, a consciência do que de melhor a pessoa pode oferecer.

A gestão de pessoas (antes denominada gestão de recursos humanos) se configurou ao longo do tempo como uma função organizacional, uma abordagem que se iniciou com Fayol, em 1916, através de sua analogia com a anatomia, procurando estabelecer as funções essenciais existentes em cada empresa. A abordagem

funcionalista auxiliou a entender o posicionamento da gestão de pessoas na organização (DUTRA, 2009).

Com a evolução dos estudos organizacionais, pode-se observar que alguns enfoques (sem serem exclusivos) destacaram-se em cada época: os estudos sistêmicos foram o foco dos anos 1950; a estrutura organizacional nos anos 1960; os estudos sobre estratégia dominaram a década de 1970; a cultura organizacional se estabelece como um forte discurso no decorrer dos anos 1980; e finalmente a década de 1990 se configurou como o período das reestruturações e aprendizagem como práticas contínuas e permanentes (FREITAS, 2007).

Em especial para a abordagem sistêmica, a organização é vista a partir de comportamentos inter-relacionados ou como um conjunto de papéis, aqui entendidos como as atividades relacionadas a um espaço organizacional que se convencionou chamar de cargos, que mantém as pessoas inter-relacionadas. A gestão de pessoas, portanto, é vista como um sistema inserido em um sistema maior (a organização).

Como um sistema, a gestão de pessoas também é composta de subsistemas, que “interagem entre si e modificam o todo” (DUTRA, 2009, p. 18). Entretanto, essa abordagem tende a enfatizar mais os papéis do que as próprias pessoas. Portanto, nenhuma das abordagens (funcionalista ou sistêmica) consegue abarcar amplamente a perspectiva da pessoa em sua relação com a organização.

Para Dutra (2009), considerando a evolução dos estudos organizacionais que adicionaram outros aspectos a se considerar na gestão de pessoas, é necessário adicionar a essas visões a abordagem do desenvolvimento humano, através da qual as pessoas agregam valor para a organização e vice-versa, e é constituída por três importantes pilares: as dimensões da pessoa, a aprendizagem, e a competência. Importante destacar seu entendimento da definição de agregação de valor como sendo “algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que fica mesmo quando a pessoa sai da organização” (DUTRA, 2009, p. 130).

Para o autor, as pessoas devem ser vistas como seres únicos, integrais e completos, o que não ocorre dentro das abordagens funcionalistas e sistêmicas, tendo em vista que há uma tendência a reduzi-las a uma posição na estrutura da organização ou a uma parte da engrenagem no desenvolvimento do processo produtivo. O desafio

para a gestão de pessoas é considerá-las dentro de sua individualidade e, ao mesmo tempo, em sua relação com a organização, considerando o processo de gestão das pessoas em um ambiente de constante mutação e diversidade. Segundo Dutra (2009, p. 21), faz-se necessária a criação de “uma ética das relações quotidianas na gestão de pessoas pelas organizações, em que o papel e o equilíbrio psíquico dessas pessoas sejam considerados e compreendidos dentro da particularidade de cada contexto”.

A aprendizagem, para Fleury e Oliveira Junior (2002, p. 134), pode ser caracterizada como “um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa”. Para Parente (2006), mais do que um processo de adaptação a situações diversas, a aprendizagem relaciona-se à construção gradativa do conhecimento aliada às experiências vivenciadas, sendo, portanto, um processo de desenvolvimento cognitivo e comportamental ao mesmo tempo.

No contexto organizacional, as contribuições de Argyris e Schön (1996) e de Peter Senge (2006), ao introduzirem respectivamente os conceitos de circuitos de aprendizagem e ciclos de aprendizagem contínua, possibilitaram um olhar para as organizações como sendo “um espaço de aprender e aprender sobre si mesmas (aprendizagem organizacional), necessariamente tendo que armazenar, administrar e aplicar o conhecimento acumulado (gestão do conhecimento) em benefício próprio” (PERSEGUINO, 2011, p.38).

Para Takeuchi (1998), as organizações deveriam “desaprender” seu conceito de conhecimento, dando ênfase ao conhecimento tácito, à criação de conhecimentos novos e ao envolvimento de todos na organização. Em sua visão de como construir uma organização de aprendizagem, Pedler e Aspinwall (1998, p. 77), chamam a atenção para o fato de que “transformações muitas vezes vem de um re-arranjo ou alteração do que já existe” e não necessariamente de algo novo. Ao considerar as organizações como organismos, demonstram que cada departamento ou seção tem a capacidade de afetar o todo. Também destacam que o “conhecimento é socialmente construído e situado localmente, o que serve bem em uma organização pode não funcionar em outra” (PEDLER e ASPINWALL, 1998, p. 85).

Sendo assim a aprendizagem possui dimensões individuais, coletivas e organizacionais que se complementam. Em todas essas dimensões, a pessoa adquire um importante papel na consecução dos objetivos organizacionais.

O terceiro pilar (uma das dimensões deste estudo) - a competência - é um conceito que não é novo e, conceitualmente, vem evoluindo de maneira sistematizada desde a década de 1970. De certa forma, o conceito surge no contexto de crise da chamada Administração Científica, modelo criado por Frederick Taylor no início do Século XX, que buscava o aumento da produtividade, através da especialização e da divisão de tarefas. Apesar de sua importância para a época, ao longo do tempo o modelo suscitou críticas, por considerar a organização como um sistema fechado e equiparar o aspecto humano à máquina. Mesmo assim, ainda hoje podem ser detectadas características desse modelo na base do sistema produtivo de muitas organizações.

Segundo Souza et al (2013), os estudos organizacionais sobre as competências evoluíram e seguiram duas vertentes de pensamento: a abordagem americana (Spencer & Spencer, 1993; Parry, 1988; Boyatzis, 1982; McClelland, 1973) e a abordagem europeia (Le Boterf, 2003, 1999; Zarifian, 2003, 2001; Perrenoud, 2001; Durand, 2000).

Com a publicação de seu artigo *Testing for competence rather than intelligence*, McClelland (1973) inaugura o debate sobre as competências, através de seus questionamentos aos testes de inteligência da época. Para o autor, a competência seria resultado de uma característica subjacente à pessoa e que é relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa.

Nesse sentido, McClelland diferencia a competência de aptidões (talento nato de uma pessoa que pode ser aprimorado), de habilidades (talento demonstrado na prática), e de conhecimentos (conteúdos que a pessoa necessita para desempenhar uma tarefa) isoladamente (FLEURY e FLEURY, 2001). McClelland chamava a atenção para a “importância de se avaliar outras habilidades (social, liderança, interpessoal) além do conhecimento teórico, pois somente assim era possível mensurar o grau de competências dos indivíduos para assumirem determinados cargos” (SOUZA et al, 2013, p. 1).

Na década de 1980, através de estudos sobre competências gerenciais, Richard Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), destacam um conjunto de características

que definiriam um desempenho superior no trabalho. Para esses autores, a competência estaria relacionada a um conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) permitindo que a pessoa pudesse ter uma *performance* superior (DUTRA, 2009). Para Fleury e Fleury (2001, p. 185), na perspectiva desses autores, a competência seria um estoque de recursos detidos pelo indivíduo e pode ser definida como:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Parry (1996) chamou a atenção para estudos que faziam a distinção entre as chamadas *soft competencies* (vinculadas a traços de personalidade) e *hard competencies* (habilidades que seriam exigidas para um trabalho específico), questionando se traços de personalidade, valores e estilos deveriam ser incluídos na noção de competência (DUTRA, 2009).

Segundo Bouteiller e Gilbert (2016, p. 241), na América do Norte, a noção de competência surgiu a princípio como uma crítica aos testes de inteligência e uma resposta ao desafio da seleção profissional, para o qual as questões de validade são centrais, mas “seus usos então se espalharam para outras áreas da gestão de recursos humanos e, em particular, ao desenvolvimento de competências”.

Segundo esses mesmos autores, há que se considerar também, no contexto da América do Norte, as contribuições de Lombardo e Eichinger (2005) na instrumentação da noção de competência, através do denominado dicionário de competências, que influenciou o desenvolvimento dos modelos genéricos de competências⁷. Assim, pode-se dizer que a abordagem americana desenvolveu-se através de três fases de instrumentação, conforme o Quadro 2:

⁷ MacClelland foi o mentor da consultoria McBer, depois denominada Hay-MacBer na década de 1990. A consultoria Lominger Ltd. Inc. foi fundada por Lombardo e Eichinger, em 1991, como uma concorrência à Hay-Macber, visando integrar múltiplas ferramentas para a gestão de Recursos Humanos (BOUTEILLER E GILBERT, 2016).

Quadro 2 – Tipos de instrumentação

	Modelo específico de competências (referencial-institucional)	Dicionário de competências (repertório)	Modelo genérico de competências
	abordagem indutiva	abordagem dedutiva	abordagem híbrida (indutiva-dedutiva)
Definição	Lista de competências-chave cuja matriz é considerada como essencial ao bom exercício de um trabalho. Este trabalho é precisamente situado em um contexto organizacional. Cada competência deve ser enquadrada em um certo nível e cada nível corresponde a um conjunto de comportamentos-padrão.	Repertório de um conjunto de competências podendo potencialmente ser mobilizadas no exercício de uma função/trabalho ou de uma categoria de função/trabalho.	Lista de competências-chave devendo ser mobilizadas e sistematizadas de maneira a assegurar o bom exercício de um trabalho genérico (ou trabalho-padrão).
Ponto central de análise	Os referenciais de competências trabalham em um nível micro da problemática competência e se interessam por uma categoria de trabalho muito precisa no seio de uma organização específica.	Os dicionários trabalham em um nível macro da problemática e não consideram diretamente os meios de aplicação. as competências nomeadas são todas potencialmente transversais para diversas categorias de trabalho/função e em diversos ambientes organizacionais.	Os modelos de competências trabalham em um nível <i>méso</i> da problemática competência. Eles se interessam por uma categoria de trabalho preciso, mas abordado de maneira genérica, isto é, suscetível de encontrar em contextos organizacionais diferentes (ex.: área de vendas, supervisão).
Número, apresentação e classificação de competências	De 8 a 25 (aproximadamente), elas são precisamente definidas e quase sempre ilustradas por comportamentos padrão que deveriam ser observáveis. Elas podem ser calibradas segundo uma escala de nível da matriz (3 a 5 níveis) correspondendo a níveis de sofisticação no uso da competência para diferentes categorias de pessoal.	De algumas dezenas a uma centena de competências, classificadas ou não em categorias e sub-categorias. Elas são nomeadas e definidas em algumas linhas e podem ser ilustradas por condutas típicas.	As competências (de 8 a 20) são reagrupadas em categorias significativas para a empresa. Elas são definidas e ilustradas por sub-dimensões, indicadores ou listas de comportamentos-padrão esperados/previstos.

Fonte: Boutellier e Gilbert (2016), com adaptações

O foco de análise da abordagem americana prioriza o indivíduo e o alinhamento às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições organizacionais. Para Fleury e Fleury (2001, p. 185), nesta perspectiva “a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” e a noção de qualificação baliza a relação indivíduo-organização.

Em análise realizada sobre a evolução dos conceitos e da gestão por competências no contexto da América do Norte, desde os estudos de David C.

MacClelland até hoje, Bouteiller e Gilbert (2016, p. 240) chamam a atenção para a emergência recente da noção de “talento”, em contraponto ou mesmo em concorrência com a noção de competência, nos processos de gestão de pessoas nas organizações. Para esses autores, “a noção de talento remete a elementos estreitamente ligados à pessoa e pouco objetiváveis. Os talentos se detectam, pode-se auxiliar na sua revelação, já a ideia de desenvolvê-los é mais problemática”. Nesse sentido, os autores chamam a atenção para o “risco de exclusão dos considerados menos talentosos”.

Em paralelo à abordagem americana, no contexto europeu, o debate francês relacionado à competência se inicia na década de 1970 a partir do questionamento da noção de qualificação e do processo de formação profissional, buscando um entendimento da relação das competências com os saberes. O conceito de competências se amplia do campo educacional para outras áreas, desembocando no que se convencionou chamar de inventário de competências (*bilan de compétences*), como sendo as qualificações necessárias ao posto de trabalho (FLEURY e FLEURY, 2001).

A grande contribuição da abordagem francesa, principalmente através de Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (2003, 1999), foi buscar ir além da noção de qualificação, a partir da constatação da importância do contexto na construção e na identificação da competência. Segundo essa abordagem, a competência só pode ser considerada na tradução da ação em diferentes contextos.

Na visão de Zarifian (2003), as classificações presentes nos modelos da profissão e do posto de trabalho nunca suscitaram debates sobre o conteúdo do trabalho. O desafio do paradigma da competência é a reapropriação do significado do trabalho para o trabalhador. Destacando os traços da modernidade – emergência da individualidade, do nível de interdependência dessa emergência e da incerteza como regra – chama a atenção para o fato de que a “competência é a iniciativa sob a condição de autonomia; é determinar um começo em uma área de indeterminação” (ZARIFIAN, 2003, p. 87). Nesse sentido, a organização é um agregado de iniciativas e de papéis.

Destacando o caráter imprevisível das situações de trabalho, o autor classifica alguns conceitos importantes à noção de competência: evento, comunicação e serviço. O evento está relacionado ao caráter dinâmico e instável das situações de trabalho e a forma de tratar esses imprevistos passa pela troca de experiências viabilizadas pela comunicação. A comunicação auxilia na construção de entendimentos recíprocos e

compartilhados em relação às situações de trabalho. Finalmente, o serviço está relacionado ao resultado visível no contexto do trabalho.

Por outro lado, Zarifian (2003) não deixa de tocar em questões delicadas. Segundo o autor, “toda vez que se examina a questão do modelo da competência, evoca-se, com toda razão, a existência de riscos de decomposição dos vínculos sociais e das pertinências coletivas, o risco de uma individualização desenfreada” (ZARIFIAN, 2003, p. 112). Entretanto, avalia que os referenciais de pertencimento ao grupo passam por mudanças profundas e, portanto, vê as possibilidades de engajamento coletivo nas comunidades de ação, isto é, que detêm uma identidade coletiva.

O autor também diferencia o modelo da competência do que denomina o modelo do assalariado-empresário. Trata-se de uma concepção neoliberal “que introduz uma precariedade e uma fragilidade tremendas na relação salarial” na medida em que “desresponsabiliza completamente a direção da empresa e papel da organização como produtores de recursos para desenvolver a competência dos assalariados” (ZARIFIAN, 2003, p. 124). Ao contrário, na medida em que o modelo da competência envolve uma articulação da iniciativa dentro de um campo de responsabilidade, se a organização “se engajou em uma abordagem competência, deve olhar se, na análise das situações, ela expressa (e valoriza) as iniciativas” (ZARIFIAN, 2003, p. 148).

O que determina a competência é a interdependência entre conhecimento social e a inteligência prática, que define como a “compreensão das situações, compreensão na qual os conhecimentos (no sentido rigoroso do termo) são mobilizados” (ZARIFIAN, 2003, p. 155). Nesse sentido, considera necessária uma nova abordagem de formação, onde seja possível aprender com a própria atividade, possibilitar momentos de distanciamento para avaliar possibilidades de melhoria, abrindo espaço para a inovação através de uma corrente de aprendizagem. Essa corrente pode ser expressa pela figura a seguir:



Figura 2 - Corrente de aprendizagem de Zarifian (2003), com adaptações.

Le Boterf (2003), por sua vez, chama a atenção para a necessidade de se desenvolver o que denomina o capital de competências de uma organização, que não equivale à soma das competências dos indivíduos. Para o autor, a competência coletiva “é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais” (LE BOTERF, 2003, p. 229). Na medida em que se consegue essa sinergia como um valor agregado, as competências perduram mesmo com a partida das pessoas, pois as competências coletivas são construídas a partir das interações, que podem ser reconstruídas pelos recém-chegados.

O autor caracteriza as competências coletivas como estratégicas e secundárias, e seu conteúdo pode ser caracterizado a partir de alguns princípios: saber elaborar representações compartilhadas com base em referenciais comuns; saber comunicar-se através de uma linguagem própria; saber cooperar, através do conhecimento compartilhado; saber aprender coletivamente através da experiência. Interessante notar que o princípio da cooperação, segundo o autor, não exclui as tensões e os conflitos, mas enfatiza que é preciso criar uma escuta de qualidade do outro. Destaca que, muitas vezes, é necessário “aprender a desaprender” para readequar as competências desejadas (LE BOTERF, 2003).

Considerando que a competência coletiva é construída a partir de consensos, Le Boterf (2003, p. 238) enfatiza que “cada um deve ter a visibilidade do impacto de sua contribuição pessoal para o desempenho global”. Sem isso, não pode haver motivação duradoura. Portanto, sua visão faz emergir a noção da aprendizagem em ação e através

da ação coletiva. Para o autor, a organização competente é aquela que é capaz de aprender mais depressa do que as outras.

Através de uma visão baseada na interação, Durand (2000, p. 96) demonstra que a “competência individual e coletiva são duas facetas de uma mesma realidade organizacional”. Para o autor, a dinâmica de acumulação de competências está centrada na informação, na ação e na interação. Quando Prahalad e Hamel (1990; 1997) constroem o conceito de competência essencial (*core competence*), que pode ser definida como o conjunto de competências que diferencia as organizações, os autores chamam a atenção para a necessidade de se compatibilizar as competências individuais ou humanas e as competências organizacionais.

Esse conceito traz um novo olhar para a área de gestão de pessoas, na medida em que há um esforço para integrá-la aos objetivos estratégicos da organização. A título de sistematização, o quadro abaixo reflete as principais abordagens tratadas até aqui:

Quadro 3 – Abordagens teóricas

	Autores	Características
Abordagem americana	Lombardo e Eichinger (2005); Spencer e Spencer (1993); Parry (1988); Boyatzis (1982); McClelland (1973)	ênfase nos atributos e qualificações subjacentes ao indivíduo, que lhe permitem realizar atividades em determinada posição; competências funcionais/gerenciais.
	Prahalad e Hamel (1990; 1997)	ênfase nas competências essenciais de uma organização
Abordagem francesa	Le Boterf (2003, 1999); Zarifian (2003, 2001)	ênfase nas realizações em determinado contexto; competências coletivas ou em rede; mobilização de recursos; noção de evento e imprevisibilidade.
	Durand (2000)	relação entre competência individual e coletiva

Fonte: elaborado pela autora.

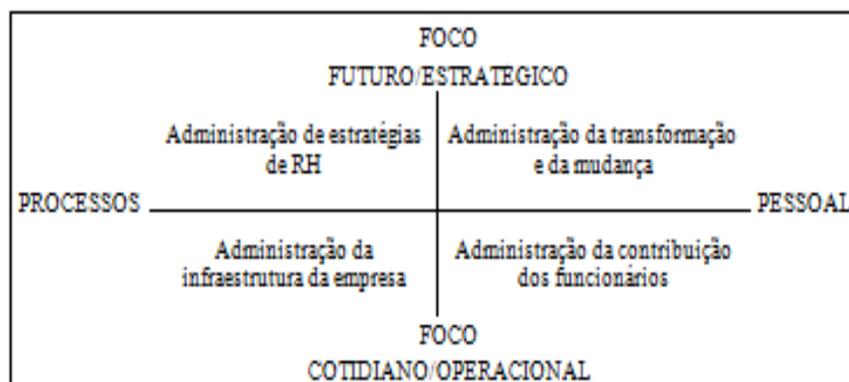
No Brasil, no contexto dos estudos organizacionais, alguns autores são referência na disseminação do conceito de competências: Dutra (2001, 2009), Fleury e Oliveira Junior (2002) e Fleury e Fleury (2001).

Esses autores auxiliaram a difundir alguns conceitos que são considerados avanços no debate sobre as competências: a noção de entrega, padrões de complexidade e espaços ocupacionais. A entrega se diferencia das atribuições do cargo, na medida em que está relacionada ao “agir responsável e reconhecido, que agrega valor para a

organização” (DUTRA, 2009, p. 54). A noção de complexidade permite avaliar o nível da entrega das pessoas. Para Dutra (2009, p. 55), quando se pensa no desenvolvimento humano, deve-se pensar na “capacidade da pessoa para assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade”. O conceito de espaço ocupacional resulta da correlação entre as noções de complexidade e entrega. Significa que uma pessoa pode “ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição” (DUTRA, 2009, p. 56).

Argumenta-se que, para construir um contexto propício ao desenvolvimento desses conceitos, é necessário que a área de gestão de pessoas tenha condições de estimular e oferecer suporte tanto ao desenvolvimento das pessoas quanto da organização. Importante destacar que essas condições passam pela estruturação da unidade e pelo perfil do profissional da área. Entretanto, nem sempre é uma tarefa fácil. Para Dias et al (2010, p. 10), “apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa”.

Especificamente com relação à estruturação da área de gestão de pessoas, resgatamos aqui o modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998), ilustrado pela Figura 3, que ilustra bem o novo enfoque dado à gestão estratégica de pessoas e ao profissional atuante na área, “exigindo mais do que o conhecimento técnico, outras habilidades voltadas para a consecução dos resultados organizacionais” (PERSEGUINO, 2011, p. 45).



Fonte: ULRICH (1998).

Figura 3 - Papéis de RH

Conforme pode ser observado na Figura 3, o modelo de Ulrich está relacionado à capacidade da área de gestão de pessoas de desempenhar papéis que variam do operacional de curto prazo ao estratégico de longo prazo; da administração de processos à administração de pessoal, sempre com foco no alinhamento com a estratégia organizacional. Cabe lembrar que, para Ulrich (1998), a gestão de pessoas envolve todas as áreas da organização, não sendo exclusividade da área técnica responsável. Essa é uma visão interessante por considerar que, em maior ou menor grau, os gestores de todas as áreas são gestores de pessoas, em parceria com a área técnica específica, que é a unidade de gestão de pessoas.

Considerando que um dos objetivos deste estudo é avaliar o quanto as universidades federais estão estruturadas para adotar o modelo de gestão por competências, considera-se importante o parâmetro do modelo de Ulrich para observar o papel das unidades de gestão de pessoas na estrutura organizacional e como são avaliadas por seus servidores.

Pesquisa realizada por Ruas et al (2010), a partir de amostra de artigos acadêmicos nacionais publicados em um conjunto de periódicos da área de Administração no período de 2000 a 2008, demonstrou que a noção de competência vem evoluindo cada vez mais para o nível estratégico das organizações. Os autores puderam observar que a noção de competência associada ao conceito de entrega reforça que autores como Dutra (2001, 2009), Fleury e Oliveira Junior (2002) e Fleury e Fleury (2001) vêm se constituindo como referência relacionada aos estudos sobre competência, tanto no contexto acadêmico quanto no contexto organizacional brasileiro.

Ruas et al (2010) reforçam, ainda, que grande parte das pesquisas associa a competência individual ao conceito de conhecimentos, habilidades e atitudes (o denominado CHA). Entretanto, a mesma pesquisa indica que, apesar de haver alguns indícios em alguns trabalhos analisados, no geral a correlação entre competências individuais e organizacionais é ainda bastante frágil, na visão dos autores.

Buscando confirmar os achados de Ruas et al (2010), e utilizando os mesmos critérios de seleção desses autores, isto é, um conjunto de artigos publicados nos principais periódicos da área de Administração no País, mas ampliando o escopo de análise para o período de 2006 a 2010, Zandonade (2012, p. 44) observa que o conceito de competências “é abordado, quanto às vertentes americanas e francesas, de forma complementar e entropostas, ou seja, não há nas pesquisas uma discussão das possíveis divergências conceituais dessas duas vertentes”. A autora identifica, da mesma forma

que a pesquisa realizada por Ruas et al (2010), que a maioria das pesquisas trata a noção de competências a partir do referencial de conhecimentos, habilidades e atitudes, e poucas pesquisas tratam com profundidade a abordagem de Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (2003), isto é, a noção de competência vinculada ao contexto.

Direcionando sua análise para a esfera pública, Guimarães (2000, p. 139) destaca que a adoção da gestão baseada nas competências pressupõe o atendimento de algumas condições: “a existência de uma estratégia corporativa, de um ambiente organizacional inovador e criativo e de políticas e diretrizes de gestão coerentes e consistentes entre si”. Alerta que o uso dessa abordagem no setor público implica um processo de transformação organizacional, envolvendo modernização tecnológica e disponibilidade financeira. E finalmente também chama a atenção para o aspecto cultural: “a transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico” (GUIMARÃES, 2000, p. 139).

Seguindo a mesma linha, Brandão e Guimarães (2001, p. 11) defendem que a gestão por competências deve estar alinhada com a estratégia organizacional (sua missão, visão de futuro e objetivos), e “deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal”, conforme a Figura 4. Nesse sentido, fica claro a importância da atuação da área de gestão de pessoas e a necessidade de estar adequadamente configurada para essa missão. Isso envolve o perfil da equipe e a integração dos sistemas.

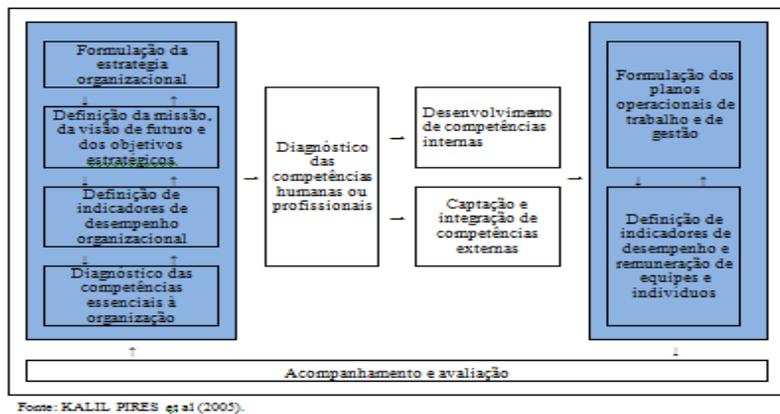


Figura 4 – Modelo de gestão por competências

Para Fleury e Fleury (2001, p. 193), “é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve suas competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio”. Para Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 59), se considerarmos que a competência é a expressão do que foi aprendido pelo indivíduo, “pode-se constatar que ambas, aprendizagem e competência, estão relacionadas à noção de mudança”.

Para Brandão (2010, p. 02), os processos de desenvolvimento da aprendizagem podem ser formais ou informais, de modo que o indivíduo pode aprender tanto pelas “ações de treinamento, desenvolvimento e educação [...] formalmente empreendidas pela organização quanto por práticas de aprendizagem informalmente utilizadas no ambiente de trabalho”. Ao desenvolverem instrumento de mapeamento das estratégias de aprendizagem adotadas pelas pessoas em seu contexto profissional (utilizado neste estudo), Brandão e Borges-Andrade (2011) basearam-se em seis tipos de estratégias, sendo três de caráter cognitivo e três de caráter comportamental, conforme quadro a seguir:

Quadro 4 - Categorias de estratégias de aprendizagem informal

Categoria		Descrição
Cognitivas	Reprodução	repetição mental de informações, sem reflexão sobre seu significado
	Reflexão intrínseca	elaboração e organização de estruturas mentais que relacionam partes componentes de um trabalho
	Reflexão extrínseca	elaboração e organização de estruturas mentais que relacionam o trabalho a outros aspectos da organização
Comportamentais	Busca de ajuda interpessoal	procura ativa pelo auxílio de outras pessoas
	Busca de ajuda em material escrito	pesquisa em documentos, manuais, bases de dados, livros e outras fontes consideradas não-sociais
	Aplicação prática	experimentação, tentativa de colocar em prática os próprios conhecimentos enquanto aprende

Fonte: adaptado de Brandão e Borges-Andrade (2011).

Para Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), algumas etapas devem ser cumpridas na implantação de um modelo de gestão de pessoas baseada em competências:

Quadro 5 – Etapas de implantação da GPC

1	Conscientização e comprometimento da direção da organização
2	Cronograma das etapas da implantação
3	Capacitação dos envolvidos no processo
4	Definição das competências do negócio da organização
5	Definição das possibilidades de carreiras e das funções necessárias
6	Mapeamento das competências das funções atuais
7	Validação das competências das funções e desenho dos mapas de competências
8	Construção das faixas salariais das funções e política de remuneração
9	Um sistema de gestão via software
10	Identificação das competências dos funcionários
11	Feedback
12	Identificação dos talentos internos
13	Desenvolvimento das competências dos funcionários
14	Mensuração de indicadores

Fonte: Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), com adaptações.

Percebe-se pelo quadro acima que, apesar de não estar voltado especificamente à esfera pública, as etapas se iniciam com o comprometimento da alta administração para que o projeto tenha êxito.

Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 53) chamam a atenção para a importância da área de gestão de pessoas nesse processo de implantação: “a área de RH deve estar alinhada com o planejamento estratégico da empresa para atuar como facilitadora desse processo”. Também se torna essencial ter clareza da estratégia organizacional. Outra etapa importante e recorrentemente mencionada na literatura científica é a fase do mapeamento de competências (BITENCOURT, AZEVEDO E FROEHLICH, 2013; BRANDÃO E BAHRY, 2005).

Segundo Kalil Pires et al (2005), mapear o conjunto de competências de que dispõem os profissionais de uma organização fornece importantes subsídios para as atividades de gestão. Entretanto, não se verifica nenhum estudo na literatura que trate da complexidade do contexto de uma universidade federal a partir do processo recente de expansão e da inserção das ações afirmativas para a construção de um processo de mapeamento de competências.

No presente estudo, considera-se importante identificar as competências expressas pelos profissionais lotados na área de gestão de pessoas, a fim de delinear o perfil desse profissional em um contexto tão complexo. Para isso, toma-se como

referência, além das categorias de aprendizagem sistematizadas por Brandão e Borges-Andrade (2011), competências consideradas relevantes para profissionais da área de gestão de pessoas, utilizadas em pesquisa de Perseguino (2011), sistematizadas a partir de pesquisa de Bianchi (2008): postura ética e pró-ativa, liderança, visão sistêmica, facilitação e gestão da mudança, foco em resultados, foco no cliente (adaptada para foco no usuário por se tratar de organização pública), trabalho em equipe, conhecimento técnico e gestão do conhecimento.

A partir da revisão de literatura, pode-se observar que a noção de competência contempla não somente aspectos técnicos, mas também aspectos psicossociais relacionados ao trabalho, envolvendo tanto indivíduos, quanto grupos e organizações. Também é possível verificar que o desenvolvimento e expressão da competência são influenciados pela interação com o meio e, portanto, o contexto social e organizacional não pode ser desconsiderado.

Para os objetivos deste estudo, considera-se o conceito de competência para além do denominado CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), vinculado a atributos do indivíduo; e para além do conceito de espaço ocupacional e entrega, vinculado ao aspecto do resultado. Destaca-se a importância da influência do contexto e da natureza de atuação da organização, isto é, o caráter social e relacional da competência. Portanto, o que ora se aponta é uma reflexão sobre a limitação do conceito de competência na literatura técnico-científica para o universo das IFES. Defende-se, assim, o conceito de competência como parte de um processo cultural e socialmente construído e que, no caso de uma universidade federal, deve considerar a complexidade de seu ambiente.

Para Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 22), também faz-se necessário fazer uma distinção entre a gestão por competências e a gestão de competências:

A primeira se refere à estruturação das atividades das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las. A segunda se refere ao conjunto de mecanismos utilizados para gerir as competências, incluindo o planejamento, a organização, a avaliação e a escolha das formas de desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos resultados pretendidos. No caso da administração pública federal, o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) adota a gestão por competências.

Neste sentido, busca-se entender melhor os parâmetros da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Governo Federal e as implicações para a área de gestão de pessoas das universidades públicas federais.

2.2.2 A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

No Brasil, as políticas de pessoal na esfera pública vêm evoluindo desde a década de trinta e, principalmente a partir da Constituição de 1988, acolhendo novos conceitos como parte de uma nova etapa na gestão pública. A década de 1990, especificamente, é considerada um marco divisório na construção de novos modelos e paradigmas para a gestão pública em todas as esferas, mas principalmente na esfera federal.

No contexto atual, com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), através do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (que revogou o Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998), o paradigma das competências foi estendido a toda a Administração Pública Federal como balizador do processo de melhoria de desempenho do servidor público, incluindo aqueles inseridos nas universidades federais.

Buscando alcançar a “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão” (BRASIL, 2006, p. 1), a PNDP estabelece princípios e diretrizes norteadores do processo de capacitação e desenvolvimento permanente dos servidores públicos. Estabelece, ainda, que a capacitação contempla processos permanentes e deliberados de aprendizagem, “com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006, p. 1), e propõe a gestão por competência como instrumental para o alcance dos objetivos institucionais.

Percebe-se no texto a intenção do poder público em dar um salto de qualidade no processo de desenvolvimento dos profissionais que atuam na esfera pública, buscando alinhar o desenvolvimento humano aos objetivos organizacionais. Procura ir além da clausura das atribuições e tarefas de um posto de trabalho.

A PNDP amplia a concepção de capacitação para além das situações formais de aprendizagem, abrindo uma gama de possibilidades de espaços onde o conhecimento pode ser desenvolvido e compartilhado, tanto na modalidade presencial quanto na modalidade a distância, seja através de eventos formais seja através de eventos informais. Para Amaral (2006, p. 555), a política “confere importância grande à capacitação gerencial e qualificação para ocupação dos cargos de Direção e Assessoramento Superiores”.

As escolas de governo são priorizadas como referenciais de ofertas de eventos de aprendizagem, sob a coordenação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Também estabelece um Comitê Gestor de coordenação e controle do cumprimento das diretrizes da PNDP, composto pelos secretários da Secretaria de Recursos Humanos (a quem cabe a sua coordenação), da Secretaria de Gestão e da ENAP. Dentre suas atribuições, “deve avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal” (BRASIL, 2006, p. 1).

Na visão de Amaral (2006, p. 557), a “principal consequência desse modelo de gestão é o aumento da responsabilidade dos dirigentes” que devem aprender a “combinar, de forma flexível, competências individuais em redes de trabalho e conferir papel estratégico à sistematização dos processos de aprendizagem”. Historicamente, essas premissas são estranhas à administração pública, caracterizada por regras rígidas sem muito espaço para interações novas (MARCONI, 2005).

Ocorre que trabalhar com o paradigma da competência na esfera pública também requer a construção de referenciais que sejam adequados, tendo em vista a escassez de estudos aplicados e aplicáveis ao setor público quando da implantação da PNDP. Amaral (2006, p.556) chama especial atenção para a escassez de experiências concretas relacionadas a “formas de capacitar dentro desse modelo, em particular quando se trata de competências relacionais ou pessoais”.

Mesmo assim, a autora destaca os avanços presentes na PNDP:

A nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho (AMARAL, 2006, p. 554).

Percebe-se que a PNDP adota o alinhamento do conceito de competência ao nível estratégico de gestão, como defendem, por exemplo, Guimarães (2000), Brandão e Guimarães (2001), Kalil Pires et al (2005), Brandão (2010), Ruas et al (2010). Também dá ênfase aos processos de compartilhamento de conhecimento e à qualidade de vida no trabalho. Portanto, representa uma mudança de paradigma na esfera pública.

Em relatório de avaliação de Recursos Humanos no Governo realizado em conjunto com vários órgãos do Governo Federal, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), indicava que, apesar de o total de servidores públicos em relação à população em todas as esferas (federal, estadual e municipal) ser bastante limitado em relação a outros países⁸ (à época, 11% em comparação a 22% de países da OCDE), representava uma força de trabalho mais cara para a economia. Mesmo assim, sua expansão sempre teve o objetivo de garantir melhorias no acesso aos serviços públicos.

Entretanto, o relatório da OCDE (2010, p. 11) destacava que:

mudanças sucessivas no foco das políticas públicas de emprego e suas reformas, ao longo do tempo, resultaram em mudanças fragmentadas e incompletas, com pouca direção geral estratégica e sucessivas políticas descontinuadas em relação ao número de pessoal e remunerações⁹.

Com base nessa avaliação, o relatório chamava a atenção para a necessidade de haver uma estratégia de planejamento e gestão da política de pessoal baseada em uma visão sólida de longo prazo que fosse integrada aos esforços globais de reforma da gestão pública. Para que isso se concretizasse, seria necessário: prioridade no planejamento estratégico da força de trabalho; racionalização da remuneração baseada em avaliação de desempenho; alterações nas carreiras visando propiciar a progressão na carreira em torno da aquisição de competências e do desempenho; maior transparência nos critérios para nomeações aos cargos de direção e assessoramento.

⁸ Análise interessante do perfil e percentual de servidores em relação à população encontra-se nas reflexões de Oliveira (2007) sobre o perfil do servidor público brasileiro; e em Matias-Pereira (2008), sobre o percentual de servidores em relação a outros países.

⁹ Para refletir criticamente sobre o conceito de Estado mínimo, defendido pelos adeptos da teoria neoliberal da década de 1990, recomenda-se a leitura do Artigo *Por que reformas administrativas falham*, de Rezende (2002), trazendo à tona as contradições contidas nas reformas da década de 1990, mais especificamente na implementação do PDRAE.

Também recomendava ênfase na gestão por competências, sobretudo no processo de recrutamento, pois a “introdução de métodos de recrutamento modernos significa focar na mensuração de competências e experiências anteriores, sem prejudicar a transparência e o mérito” (OCDE, 2010, p. 13). Passados mais de dez anos de instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), ainda não se conseguiu equacionar as disparidades nas carreiras e critérios de progressão do servidor público federal. Os servidores ingressam através de uma seleção “competitiva para uma carreira específica, muitas vezes estreita, e não podem mudar para outra carreira sem passar por outro concurso” (OCDE, 2010, p. 13). Esse é um desafio que também deve ser enfrentado no contexto das universidades federais.

Outro foco de análise do relatório voltado à construção de uma gestão estratégica foi direcionado à necessidade de avaliação das “capacidades das unidades de gestão de recursos humanos centrais e de suas unidades correspondentes nos ministérios” (OCDE, 2010, p. 14), aliada ao investimento na mudança cultural no setor público brasileiro. Mais uma vez, destaca-se que essa análise vale para o contexto das universidades federais.

O relatório da OCDE (2010) também levantou outro aspecto essencial que afeta as políticas de pessoal no setor público: o envelhecimento do servidor público em uma sociedade que também está envelhecendo.

Trata-se de um aspecto que afeta diretamente a questão da gestão do conhecimento e da experiência acumulada ao longo do tempo. Também está relacionado com uma dimensão característica do universo das IFES, isto é, uma comunidade em sua maioria de jovens, mas com um contingente de servidores com uma expectativa longa de permanência no trabalho, sobretudo com as possíveis reformas apresentadas pelo atual Governo. Levanta-se a possibilidade de conflito de gerações nos processos relacionais. Cabe aqui um questionamento: o quanto isso tem sido considerado nas políticas de pessoal no contexto das universidades federais?

Analisando os aportes teóricos e metodológicos da GPC no setor público brasileiro, Vargas (2012, p. 29) destaca que:

De acordo com o relatório da OCDE (2010), o setor público de diversos países desenvolvidos, como Canadá, Reino Unido e Estados Unidos, utiliza a Gestão por Competências há décadas, já estando o modelo incorporado à cultura e ao contexto de suas organizações. Outros países, como Suécia,

Bélgica e Holanda implantaram essa tecnologia de gestão mais recentemente. Já na Alemanha e França, entre outros, a Gestão por Competências é ainda limitada e experimental. No Brasil, a abordagem da Gestão por Competências no setor público tem tido o objetivo inicial de reorientar e intensificar o Treinamento e Desenvolvimento dos servidores.

Em pesquisa realizada por Brantes (2012), com o objetivo de analisar as mudanças ocorridas nas ações de desenvolvimento de pessoas dos órgãos do Poder Executivo Federal após a implantação da PNDP, foi possível detectar aspectos importantes relacionados aos impactos da nova política.

O estudo envolveu 105 profissionais da área de gestão de pessoas de instituições públicas federais, a maioria de autarquias (47,6%) e o restante de ministérios e fundações, distribuídos por todo o território nacional. Não foi possível detectar a presença de representantes de universidades na amostra. Foram convidados a responder a um questionário envolvendo aspectos de comparação do tipo antes e depois da implantação da PNDP, relacionados aos processos de desenvolvimento das pessoas.

Os resultados indicam quatro grupos de estágios de desenvolvimento de competências, demonstrando que as instituições públicas da esfera federal estão em estágios diferentes de implementação do modelo de desenvolvimento de competências: grupo denominado “conservador”, com maior número de instituições, em estágio mais atrasado, sugerindo estágio inicial em relação às diretrizes da PNDP; grupo de “engajados”, que já se encontra em processo de desenvolvimento de competências; grupo de “estagnados”, que ainda pode estar encontrando barreiras no desenvolvimento de competências; e grupo de “pioneiros”, que já possuía ações antes mesmo do Decreto.

Segundo Brantes (2012, p. 100), em relação à PNDP “a maioria das instituições públicas enfrenta dificuldades para avançar na direção de uma efetiva implementação (56% somando conservadores e estagnados)” e parece estar ainda no estágio de delinear suas competências organizacionais, isto é, necessitando definir claramente sua missão e princípios como base para o desdobramento de competências no nível profissional.

Mesmo assim, a pesquisa demonstrou que houve uma mudança significativa na política de desenvolvimento de pessoas após a implantação da PNDP, “sinalizando de modo claro que a mudança cultural está em processo” (BRANTES, 2012, p. 102), mesmo enfrentando dificuldades, demonstrando ser um processo de longo prazo.

Chama a atenção o grupo de “engajados” e “pioneiros”, que delegou ao setor de gestão de pessoas da própria instituição a responsabilidade pela elaboração do modelo de competências. O grupo de “pioneiros” foi o que mais se preocupou em desenvolver as competências individuais em consonância que as competências organizacionais. Isso corrobora o que vem sendo reiteradamente defendido na literatura, isto é, a necessidade de alinhamento entre as competências organizacionais e individuais.

Outro aspecto importante da pesquisa é a percepção dos profissionais em relação ao pouco contato com o Comitê Gestor da PNDP. Segundo a autora, esse resultado pode indicar a necessidade de “fortalecimento de um canal de comunicação, fundamental para assegurar a efetividade da política” (BRANTES, 2012, p. 77), tendo em vista o papel menos executivo e mais orientador do Comitê.

Considerando a diversidade do setor público brasileiro, a pesquisa demonstra que as dificuldades enfrentadas pelas instituições talvez sejam “decorrentes da ausência de uma cultura organizacional compatível com os princípios e valores da gestão de competências” (BRANTES, 2012, p. 100). Mais uma vez, destaca-se a consonância com o que tem sido disseminado na literatura, isto é, a necessidade de considerar as especificidades e cultura organizacional em modelos de GPC.

Com relação à atuação das escolas de governo no incentivo à compreensão dos parâmetros da gestão por competências na esfera pública, contribuindo para a mudança cultural, faz-se necessário destacar a atuação efetiva da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Desde 2005, a ENAP tem contribuído para a disseminação dos parâmetros da competência na esfera pública através de suas capacitações e publicações. Algumas iniciativas se destacam: a mesa-redonda de pesquisa-ação em Gestão por Competências realizada no período de 09 de novembro de 2004 a 28 de março de 2005, inaugurando o debate e resultando em coletânea e análise de experiências da GPC em alguns órgãos públicos (KALIL PIRES et al, 2005); a segunda mesa-redonda de pesquisa-ação relacionando as escolas de governo e GPC, realizada entre junho e dezembro de 2008, também resultando em publicação de referência (CARVALHO et al, 2009); curso voltado à GPC (PANTOJA, 2015); análises da implementação da PNDP (CAMÕES e MENESES, 2016); e as diversas oficinas oferecidas anualmente, visando capacitar os servidores envolvidos com a gestão de pessoas na esfera pública.

A gestão por competências deve estar alinhada com a estratégia organizacional. Entretanto, baseado no relatório da OCDE, Pantoja et al (2012, p. 5) identificam que poucos órgãos públicos tem conseguido configurar seus subsistemas de gestão a partir do enfoque da GPC e isso pode estar relacionado a “dificuldades decorrentes da forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro”.

Com base em análise dos relatórios de execução dos planos anuais de capacitação de amostra de órgãos vinculados ao Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), sistema da Administração Pública Federal (APF) que centraliza as informações sobre as diferentes unidades de gestão de pessoas dos Ministérios, Pantoja (2015, p. 62) pode observar, a respeito da adoção da GPC, que:

a) a incorporação do modelo vem sendo realizada em todas as tipologias de órgãos da APF, com ênfase nos ministérios, instituições de ensino superior e autarquias; b) as regiões centro-oeste, nordeste e sul apresentaram maior quantitativo de 63 instituições que afirmaram ter adotado o modelo para estruturarem suas ações de capacitação, enquanto o menor percentual de instituições aderentes ao referencial de competências foi encontrado na região norte.

Analisando o levantamento técnico realizado a partir de uma amostra de organizações da Administração Pública Federal, no período de 10/09/2012 a 27/09/2013, o Tribunal de Contas da União concluiu que:

A situação da governança de pessoas na Administração Pública Federal não é adequada. Na maior parte do governo federal, parece haver deficiência na profissionalização da gestão de pessoas. Na maioria dos casos as atividades típicas de departamento de pessoal aparentam ser bem administradas, mas a gestão estratégica de pessoas mostra-se rudimentar (MARQUES, 2015, p. 95).

Essa análise indica que, no contexto da esfera pública federal, a gestão de pessoas ainda está relacionada a um modelo instrumental, isto é, voltado às atribuições rotineiras da área, desvinculadas da estratégia e missão organizacional. Cabe uma pergunta: o quanto isso se relaciona ao contexto das universidades federais?

Especificamente com relação à análise de implementação da PNDP, Camões e Meneses (2016, p. 3) sugerem que “os conflitos de interesse entre os distintos atores responsáveis pela política, bem como a reduzida força de agenda diante de outras temáticas e a ineficiência dos instrumentos tecnicamente delimitados” tem sido determinantes no grau de êxito da PNDP.

Com base nesse panorama geral em relação à PNPD e nos objetivos do presente estudo, é importante analisar o que tem sido considerado nas pesquisas relacionando a GPC ao contexto das universidades federais.

2.3 A gestão por competências em universidades federais: o estado da arte

Os estudos sobre gestão por competências (GPC) vêm sendo desenvolvidos desde a década de 1990 e ganharam corpo na esfera pública brasileira a partir dos anos 2000. É possível averiguar o “estado da arte” em pesquisas relacionadas à temática da gestão por competências no setor público, mais especificamente relacionadas a universidades federais, através das pesquisas publicadas na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

No período entre 2000 e 2016, é possível identificar setenta e oito pesquisas indexadas com o descritor de gestão por competências no campo “assuntos”, isto é, com o enfoque relacionado ao processo de gestão organizacional. Desse total, 82% das pesquisas foram realizadas em nível de mestrado, conforme quadro a seguir.

Quadro 6 – Pesquisas sobre GPC – BDTD 2000-2016

Nível	Total
Doutorado	14
Mestrado	48
Mestrado interinstitucional	2
Mestrado profissional	14
Total	78

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação à distribuição das pesquisas ao longo do tempo, o quadro abaixo demonstra que as pesquisas vêm sendo desenvolvidas desde o início dos anos 2000, com uma grande concentração no ano de 2011.

Quadro 7 – Distribuição das pesquisas de 2000 a 2016

Ano	Total	Ano	Total
2001	4	2009	5
2002	1	2010	9
2003	5	2011	11
2004	3	2012	3
2005	4	2013	7
2006	8	2014	4
2007	4	2015	3
2008	2	2016	5

Fonte: elaborado pela autora.

Também é possível visualizar os campos de estudo nos quais se inserem as pesquisas relacionadas à gestão por competências, conforme quadro a seguir. Os resultados indicam que a maioria das pesquisas tem sido objeto de estudo no âmbito dos campos da Administração e Engenharia de Produção. Não há pesquisa associada às Ciências Sociais ou Sociologia, mas já é possível identificar pesquisa relacionada ao campo de estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade).

Quadro 8 – Campo de estudos e gestão por competências

Campo de estudo	Total	Campo de estudo	Total
Administração	39	Engenharia de Produção	8
Administração de Organizações	1	Gestão de Negócios	1
Administração de Recursos Humanos em Saúde	1	Gestão e Avaliação da Educação Pública	1
Administração e Desenvolvimento Rural	2	Gestão de Processos Institucionais	1
Administração Pública	3	Gestão Empresarial	1
Administração Universitária	1	Gestão Pública	2
Ciências Contábeis	1	Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste	2
Ciências na área de Tecnologia Nuclear	1	Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica	1
Computação	1	Planejamento do Desenvolvimento Sustentável	1
Contabilidade e Controladoria	1	Política, Planejamento e Administração Pública	1
Ciência, Tecnologia e Sociedade	1	Psicologia	1
Engenharia	2	Psicologia Social	1

Campo de estudo (cont.)	Total	Campo de estudo	Total
Engenharia de Computação	1	Sistemas de Gestão	1
Engenharia de Gestão do conhecimento	1		

Fonte: elaborado pela autora.

Do total de pesquisas recuperadas no período de 2000 a 2016, vinte e sete estão relacionadas à esfera pública federal e, dentre estas, nove relacionadas a algum aspecto da GPC em universidades federais. O Quadro 9 retrata as pesquisas relacionadas às universidades federais entre 2011 e 2016. Os resultados demonstram que todas as pesquisas foram realizadas em nível de mestrado e, dentre elas, três em nível de mestrado profissional. Isso demonstra a carência de pesquisas em nível de doutorado, com investigações mais amplas e aprofundadas, utilizando combinações metodológicas de coleta de dados.

Quadro 9 – Pesquisas sobre GPC relacionadas a universidades federais – 2011 a 2016

Item	Instituição	Campo de estudo	Titulação	Ano	Título	Autor/Orientador
1	UFSCar	Ciência, Tecnologia e Sociedade	Mestrado	2011	Interfaces entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em universidades: o caso da UFSCar	PERSEGUINO, S.A. PEDRO, W. J. A.
2	UFSC	Psicologia	Mestrado	2012	Crenças de servidores técnico-administrativos em educação de uma universidade pública federal em relação à implementação da gestão de pessoas por competências	NICOLAZZI, E.M.S. SILVA, N.
3	UFES	Gestão Pública	Mestrado	2013	A gestão da capacitação baseada na gestão por competência: um estudo da viabilidade de implantação do sistema de capacitação do governo federal na UFES	CUNHA, C.P. OLIVEIRA, M.O.F.

Item (cont.)	Instituição	Campo de estudo	Titulação	Ano	Título	Autor/Orientador
4	UFBA	Administração	Mestrado profissional	2014	Necessidades de capacitação com base na lacuna de competências individuais dos técnico-administrativos em educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da UNIVASF	MATOS, K.C.S. ROWE, D.E.O.
5	UFPE	Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste	Mestrado profissional	2014	O critério alocativo dos servidores assistentes administrativos a partir do modelo de competência: uma investigação em uma instituição de ensino superior	DANTAS, M.M.V. GUEIROS, M.M.B.
6	UFG	Administração Pública	Mestrado	2016	Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos	LANDFELDT, I. M.P. ODELIUS, C.C.
7	UFSC	Administração	Mestrado	2016	Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior	BESS, M.R.S. DALMAU, M.B.L.
8	UFSC	Administração Universitária	Mestrado	2016	Recrutamento e seleção por competências: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC	SILVA, A.C.F. de DALMAU, M.B.L.
9	UFRN	Gestão de Processos Institucionais	Mestrado Profissional	2016	Avaliação de desempenho dos técnico-administrativos: uma análise comparativa entre os modelos adotados por duas instituições federais de ensino	FREIRE, D. de A.C. DELA-SÁZIA, S.E.L.R.

Fonte: elaborado pela autora.

Utilizando o método de estudo de caso, Perseguino (2011) buscou identificar fatores que podem interferir na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas

em universidades, contextualizando o papel da tecnologia no processo e do perfil do profissional de gestão de pessoas. Os resultados apresentaram um diagnóstico sobre o papel desempenhado pela área de Gestão de Pessoas; fatores que podem interferir no processo de mudança organizacional; o perfil do profissional, com base na abordagem das competências; e as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos profissionais da área.

Também configurada como estudo de caso, a pesquisa de Nicolazzi (2012) buscou identificar as crenças de servidores técnico-administrativos de uma universidade federal em relação à implementação da gestão de pessoas por competências. Os resultados demonstraram a presença de crenças positivas por parte dos dezesseis servidores participantes da pesquisa, relacionadas a: promoção de capacitação e desenvolvimento de atributos de competências individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes), valorização do servidor, melhoria de desempenho e melhor realocação de acordo com as competências identificadas.

Cunha (2013), também através de um estudo de caso em universidade federal, buscou identificar a possibilidade de implantação de um modelo de gestão por competências em programa de capacitação de servidores técnico-administrativos, elaborando uma proposta de projeto. A pesquisa de Matos (2014), também através do estudo de caso, buscou analisar o projeto piloto de implantação do modelo de gestão por competências em unidade de uma universidade federal. Com base na lacuna de competências, procurou identificar as necessidades de capacitação dos servidores técnico-administrativos lotados na unidade em questão. Os resultados possibilitaram a identificação das lacunas existentes e a necessidade de capacitação das competências prioritárias aos servidores da unidade.

Dantas (2014), novamente através do estudo de caso, buscou compreender o processo de alocação de servidores assistentes administrativos de uma universidade federal e a relação com o paradigma da competência. Os resultados indicaram que o modelo de alocação adotado pela instituição não contempla as categorias preconizadas por Pires et al (2005), referencial utilizado na pesquisa como parâmetro de análise.

Landfeldt (2016) buscou, através de estudos de caso múltiplos, identificar aspectos que influenciam as políticas de gestão por competências em universidades federais e o que as referidas políticas podem gerar em termos de aprendizagem. Os

resultados possibilitaram visualizar que, dentre sete universidades analisadas, nenhuma possui o modelo de gestão por competências consolidado. Também identificou os processos principais onde são utilizados os parâmetros da GPC: capacitação e avaliação de desempenho.

Bess (2016), utilizando também o método de estudo de caso, buscou analisar as formas de movimentar ou alocar os servidores técnico-administrativos nas unidades acadêmicas e administrativas de uma universidade federal. Os resultados possibilitaram entender como são realizadas as movimentações de servidores na instituição, e a construção de um instrumento de apoio à tomada de decisão para movimentação dos servidores.

Silva (2016), através do método de estudo de caso, buscou analisar a realidade dos concursos admissionais para os cargos de técnico-administrativos da UFSC em face da PNDP. Os resultados demonstraram não haver adequação dos concursos aos parâmetros da gestão por competências. Sendo uma pesquisa de finalidade prática, foram feitas recomendações para a adequação dos concursos aos parâmetros da GPC.

Freire (2016), utilizando estudos de casos comparativos, analisou o processo de avaliação de desempenho da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e do Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Sertão Pernambucano. Os resultados demonstraram que a UFRN já utiliza os parâmetros da GPC em seu processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, porém o Instituto ainda carece de aprimoramento em seu processo de avaliação de desempenho.

Em estudo realizado com o objetivo de analisar a difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em três IFES da região Nordeste do Brasil, Oliveira (2011) sugere estrutura analítica, visando o estabelecimento de modelo para a avaliação de um sistema de gestão de pessoas por competências (SGPC) compatível com o contexto das IFES.

As categorias, que se mostram adequadas aos objetivos deste estudo, são descritas no quadro a seguir, com algumas adaptações:

Quadro 10 - Dimensões de análise para um sistema de gestão de pessoas por competências no contexto das IFES

Perspectivas de análise interna e externa	Dimensões de análise	Categorias analíticas
Legislação	Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional	Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI
		Planejamento Estratégico
Estratégia organizacional - IFES		Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos TAES - PDCTAE
		Políticas Institucionais
Sociedade/Comunidade Universitária	Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade	Desenvolvimento de competências relacionando interesses individuais e institucionais
		Qualidade superior nos serviços prestados à sociedade
Gestão de Pessoas – IFES	Práticas de gestão de pessoas por competências	Mapeamento
		Recrutamento/Seleção
		Treinamento/Desenvolvimento
		Avaliação
		Remuneração

Fonte: Oliveira (2011), com adaptações.

A gestão por competências também tem sido objeto de trabalhos publicados em periódicos e eventos, principalmente nas áreas de Administração e Engenharia de Produção. O quadro a seguir ilustra os artigos publicados relacionando GPC e universidades federais no período entre 2008 e 2016, que também auxilia na identificação do “estado da arte” da temática nas pesquisas relacionadas ao cenário das universidades.

Quadro 11 – Pesquisas publicadas envolvendo dimensões das competências no contexto das IFES no período de 2008 a 2016

Item	Autores	IFES	Título	Periódico/Evento	Competência
1	Campos, D.C.S. et al (2008)	UFV	Competências gerenciais necessárias aos professores-gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de instituição federal de ensino superior de Minas Gerais.	Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração - EnANPAD	individual/gerencial

Item Cont.)	Autores	IFES	Título	Periódico/Evento	Competência
2	Duarte, M.; Ferreira, S.A.; Lopes, S.P. (2009)	UFT	A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Univesidade Federal do Tocantins	Revista Administração Pública e Gestão Social	individual
3	Martins, B.B. et al (2009)	UFSC	Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública - uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações.	Colóquio sobre Gestão Universitária na América do Sul	coletiva/ organizacional
4	Ésther, A.B. (2011)	8 IFES em Minas Gerais não identificadas	As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração	Cadernos EBAPE.BR	individual/ gerencial
5	Cavalcant e e Oliveira (2011)	UFERSA	Capacitação, para que te quero? Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais.	Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – EnANPAD	individual/ gerencial
6	Lima, S.M. e Villardi, B.Q. (2011)	UFRRJ	Como gestores públicos de uma instituição federal de ensino superior brasileira aprendem na prática a desenvolver suas competências gerenciais	Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – EnANPAD	individual/ gerencial
7	Oliveira, M.M.; Silva, A.B. (2011)	IFES em geral	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	dispositivos legais e aplicabilidade
8	Oliveira, M.M.; Silva, A.B. e Cavalcant e, K.O. (2011)	UFG	O sistema de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: "Sonho de uma realidade" ou "Realidade de um sonho"?	Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração - EnANPAD	coletiva/ organizacional
9	Pereira, A.L. e Silva, A.B. (2011)	UFPB, UFPE, UFRN	As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior.	Cadernos EBAPE.BR	gerencial

Item Cont.)	Autores	IFES	Título	Periódico/Evento	Competência
10	Rodrigues, M.P. et al (2012)	IFF	Gestão das competências dos servidores técnico-administrativos em educação: o caso no Instituto Federal Fluminense campus Itaperuna	XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção	individual/ profissional
11	Burigo, C.C.D.; Laureano, R. J. (2013)	UFSC	Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina	Revista GUAL	organizacional
12	Costa, T.D. e Almeida Junior, J.C de (2013)	UFPA	Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará	VI Congresso de Gestão Pública - CONSAD	individual/ profissional
13	Costa, T.D. et al (2014)	UFPA	Concurso público por competências: um estudo piloto em uma instituição federal de ensino	XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU	individual/ profissional
14	Ramos, C.C. et al (2014)	UFPA	Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais	AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade	individual/ profissional
15	Teixeira Filho, A.R.C. e Almeida, D. R. de (2014)	UFBA	Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia	XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU	organizacional e individual/ profissional
16	Brito-de-Jesus, K.C. et al (2016)	IFES da Bahia, Rio Grande do Norte, Roraima, Sergipe e Distrito Federal	Desenvolvimento de competências gerenciais de gestores públicos em Instituições Federais de Educação	Revista Interdisciplinar de Gestão Social	gerencial
17	Sergio, M.C.; Gonçalves, A.L.; Souza, J.A de (2016)	UFSC	Mapeamento de competências baseado em análise de agrupamento	Revista Tecnologia e Sociedade	individual/ profissional
18	Silva, D.A. et al (2016)	UFGD	Capacitação nas universidades federais: demandas e programações	Profiap - Mestrado profissional em Administração Pública	individual/ profissional

Fonte: elaborado pela autora.

Através do Quadro 11, é possível identificar que as pesquisas relacionadas à gestão por competências em universidades federais vêm sendo compartilhadas desde 2008. Foi possível resgatar onze artigos divulgados em encontros ou congressos e sete publicados em periódicos, sendo dois na área interdisciplinar. Cada um dos artigos traz contribuições importantes e pode-se observar que a maioria retrata dimensões específicas da competência. Também é possível perceber que grande parte está relacionada às competências individuais ou gerenciais.

Em análise da perspectiva retratada, identifica-se que a maioria das pesquisas (onze dos dezoito artigos) direciona sua análise para a categoria de técnico-administrativos, seja no âmbito da percepção do conceito de competência, seja na avaliação de instrumentos e processos (planos e instrumentos anuais de capacitação, processos de mapeamento de competências, processos de avaliação de desempenho e concursos baseados em competências).

Apenas três artigos referem-se à categoria docente: dois voltados à atuação de gestão e um relacionado a metodologia de mapeamento de competência. Interessante notar o alerta em um deles (nº 1) de que a docência pura e simples não prepara para a atuação em gestão, e chama a atenção para a necessidade de programas de capacitação permanentes para as atividades de gerência. Apenas um artigo (nº 11) chama a atenção para a necessidade de alinhamento entre a área de Gestão de Pessoas e a área de Planejamento.

Não foi possível identificar pesquisas que contemplem a categoria de terceirizados, cada vez mais presente na estrutura organizacional das IFES. Isso demonstra a necessidade de pesquisas que contemplem levantamentos mais ampliados e que também retratem o panorama institucional e político da implantação da GPC em universidades federais, incluindo a análise das condições estruturais da área de gestão de pessoas nessas instituições, bem como a complexidade do ambiente atual das universidades federais, pós-REUNI e no contexto das ações afirmativas.

Para Silva (2012, p. 39), existem alguns fatores limitantes para a implantação de um sistema de gestão por competências nas IFES:

1) distância entre a legalidade e a realidade de várias IFES; 2) falta de conhecimento dos gestores públicos das IFES sobre a operacionalização; 3) falta de conhecimento dos servidores sobre a Gestão por Competências; 4) introdução de metodologias prescritivas para a implantação da gestão por competências; 5) dificuldade de articulação entre o planejamento estratégico e as práticas de gestão de pessoas por competências; 6) descontinuidade das políticas e práticas de gestão de pessoas por competência em função da mudança dos gestores institucionais.

Nesse sentido, além de identificar as instituições que adotaram o modelo, também é relevante identificar os obstáculos e desafios elencados pelas instituições que ainda não adotaram a GPC como parâmetro para sua política de gestão de pessoas. É um dos desafios que se coloca para a presente pesquisa, seguindo o percurso metodológico apresentado a seguir.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Seguindo uma abordagem quali-quantitativa de pesquisa, a partir de taxionomia proposta por Vergara (2004), o procedimento metodológico proposto para o presente estudo é uma combinação da pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos fins; e de campo quanto aos meios. Segundo Araujo, Gomes e Lopes (2012), a conjugação das perspectivas qualitativa e quantitativa de coleta e análise de dados contribui para uma melhor apreensão dos fenômenos organizacionais em contextos complexos a partir de uma lógica de complementaridade e convergência.

Pela natureza de sondagem, a pesquisa exploratória é realizada em área ou campo de estudos nos quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, podendo ou não comportar hipóteses. Quanto à pesquisa descritiva, possibilita caracterizar determinada população ou fenômeno, definindo sua natureza e trazendo à tona as correlações entre variáveis. A pesquisa de campo é uma investigação de caráter empírico envolvendo o universo de um fenômeno, buscando elementos para explicá-lo (VERGARA, 2004).

O percurso de desenvolvimento da presente pesquisa se deu através de um processo integrado entre o delineamento do referencial teórico e a pesquisa de campo, ilustrado pelo fluxograma abaixo.



Fonte: elaborado pela autora.

3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo é multicase, de natureza social e quali-quantitativo, com a adoção de procedimentos pluri-metodológicos. Para fins de coleta de dados, realizou-se uma etapa exploratória e descritiva de construção do referencial teórico e uma etapa de pesquisa de campo, com dois métodos de coleta: *survey* e estudos de caso. Para fins de análise de dados, utilizou a Análise de Conteúdo.

Como ponto de partida, foi realizada a revisão de literatura sobre as temáticas “Gestão por Competências” e “Universidades Federais”. Através do espectro do campo de estudos CTS, buscou-se resgatar e analisar os principais conceitos e abordagens sobre competência presentes na literatura científica; e contextualizar o cenário histórico das universidades federais no Brasil, enfatizando a perspectiva da responsabilidade e do compromisso social dessas instituições, através de autores de referência e dados oficiais. Também buscou-se contextualizar os parâmetros da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do Governo Federal (PNDP) e sua relação com o contexto das IFES. Em seguida, buscou-se identificar o “estado da arte” em pesquisas sobre

gestão por competências, especialmente na esfera pública brasileira e envolvendo universidades federais.

Para Brandão (2008, p. 4), a gestão por competências tem a intencionalidade de “orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos”. Através desta perspectiva, foi utilizada no presente estudo a expressão “gestão por competências” (GPC), por melhor representar a intencionalidade organizacional de adoção do modelo como parâmetro para a política de gestão de pessoas.

Como primeiro procedimento de coleta para a fase de identificação do “estado da arte”, portanto, utilizou-se a expressão de busca “gestão por competência” nos campos “título” e “assunto”, abrangendo o período de 2000 a 2016, junto à Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, considerando o critério de relevância da base de dados. A escolha por essa base de dados decorre de sua credibilidade e relevância no âmbito da coleta automática de registro e disseminação de teses e dissertações, da editoração de revistas eletrônicas e construção de repositórios de documentos digitais de naturezas diversas. Trata-se de uma base de dados que possibilita o acesso ao texto completo.

Com um acervo de mais de 470 mil teses e dissertações de 105 instituições de ensino e pesquisa, configura-se como “a maior biblioteca dessa natureza, no mundo, em número de registros de teses e dissertações de um só país” (IBICT, 2015).

Os resultados da busca, realizada primeiramente no mês de janeiro de 2016 e, posteriormente, em janeiro de 2017, possibilitaram visualizar as principais instituições e pesquisadores que estão se dedicando à temática da gestão por competências, nas esferas pública e privada. De um total de setenta e oito trabalhos, foi possível resgatar nove estudos relacionados especificamente à GPC em universidades federais, os quais foram integrados ao referencial teórico.

Ainda nesta fase de identificação do “estado da arte”, nos meses de janeiro de 2016 e janeiro de 2017, foi feita uma busca relacionando os termos “competência” e “universidade pública”; e “gestão por competência” e “universidade pública”; em português e em inglês, nas bases de dados Web of Science, Scopus, e Scielo, abrangendo o período de 2000 a 2016. Também foi utilizada a ferramenta de busca Google Acadêmico com os mesmos termos e nos mesmos períodos. O objetivo foi identificar trabalhos publicados em periódicos ou eventos, relacionados a pesquisas

sobre GPC em universidades federais, complementando a busca inicial na BDTD. Foi possível sistematizar dezoito artigos tratando de algum aspecto da GPC em universidades federais, os quais também foram incorporados ao referencial teórico de base.

Antes de apresentar a pesquisa de campo, convém registrar que a pesquisa exploratória e descritiva realizada na primeira fase dá suporte à pesquisa de campo, na medida em que possibilita a compreensão e análise da adoção da GPC no contexto das universidades federais quanto às abordagens, referenciais teóricos, metodologias de instrumentação e processos de avaliação utilizados.

Na pesquisa de campo, com base no referencial teórico sobre o contexto das universidades federais e a GPC, buscou-se identificar o estágio atual de adoção da gestão por competências nas universidades federais, através de dados governamentais e da perspectiva dos gestores da área de Gestão de Pessoas de sessenta universidades federais fora do Estado de São Paulo, que vivenciam o cotidiano e as especificidades das instituições.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

O procedimento de coleta de dados da pesquisa de campo foi dividido em duas etapas simultâneas e complementares: uma etapa de levantamento e sistematização de dados institucionais em âmbito nacional, considerando a perspectiva governamental e dos gestores da área de gestão de pessoas das universidades participantes da pesquisa; e uma segunda etapa com o desenvolvimento de dois estudos de caso comparativos, entre duas instituições de renome do Estado de São Paulo, em diferentes estágios de adesão ao modelo de GPC, visando uma análise mais aprofundada do cotidiano das IFES.

Com relação aos estudos sobre gestão por competências, Fernandes (2013, p. 221), sugere que “trabalhos quantitativos, de levantamento interorganizacional constituíram novidade neste campo”. Seguindo essa recomendação, a primeira etapa da pesquisa de campo buscou contemplar um levantamento de informações sobre a adoção da GPC junto às universidades federais vinculadas à ANDIFES, considerando dados oficiais da Secretaria de Gestão Pública do Governo Federal e dados coletados junto às unidades de gestão de pessoas das universidades federais, através do método survey.

Para Freitas et al (2000, p. 105), a pesquisa *survey* pode ser caracterizada como uma forma de coleta de dados ou informações sobre “características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado com representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente questionário.” Para esses autores, o método *survey* é apropriado quando o foco de interesse é entender “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”.

Com relação à segunda etapa, Yin (2005) sustenta que o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa qualitativa “que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos” (YIN, 2005, p. 32), na qual múltiplas fontes de evidência são usadas. No presente estudo, trata-se de investigação envolvendo duas universidades federais situadas no Estado de São Paulo, a fim de aprofundar a reflexão sobre a GPC no cotidiano de uma universidade pública, levando em conta suas especificidades.

Mesmo considerando que estudos de caso não permitem generalizações, possibilitam identificar e enfatizar as peculiaridades organizacionais que facilitam ou não a adoção da GPC. A análise desenvolveu-se através da comparação dos resultados pautados nas categorias de análise pré-estabelecidas a partir de pesquisa de Oliveira (2011) e Perseguino (2011), utilizando o suporte da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1994). Apresenta-se, a seguir, o detalhamento das etapas da pesquisa de campo.

3.2.1 Primeira etapa – panorama de adoção da GPC nas universidades federais

A primeira etapa de coleta de dados, realizada no período entre maio de 2015 e setembro de 2016, foi delineada em duas formas de obtenção de informação, ambas através de sistema oficial de informação disponibilizado pelo Governo Federal, denominado Sistema de Informação ao Cidadão (e-SIC): uma primeira solicitação de informação direcionada ao órgão oficial de gestão de pessoas do Governo Federal - a Secretaria de Gestão Pública; outra direcionada aos gestores das unidades de gestão de pessoas das universidades federais vinculadas à ANDIFES. A escolha pelo referido sistema se justifica por ser um canal oficial e aberto de informações, sistematizadas e validadas pelas organizações públicas, resultando em coleta oficial e confiável.

A coleta realizada nesta primeira etapa visou ao levantamento de dados relacionados a: número de IFES brasileiras que adotou a GPC, dentre as quais

universidades, e desde quando; previsão ou não no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); adoção em quais subsistemas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção; plano de desenvolvimento e capacitação; avaliação de desempenho); contribuição da tecnologia no processo (desenvolvimento de sistema próprio ou adquirido); e processo de avaliação da implantação. O questionário do tipo *survey* enviado (Apêndice A), composto por oito questões, buscou contemplar informações quantitativas e qualitativas, necessárias para a identificação do panorama de adoção da GPC no cenário atual das universidades federais.

3.2.2 Segunda etapa – estudos de caso

A segunda etapa da pesquisa de campo, realizada entre janeiro e agosto de 2016, contemplou dois estudos de caso comparativos entre duas IFES situadas no Estado de São Paulo em diferentes estágios de adoção da GPC e está relacionada ao tripé de investigação defendido por YIN (2005), que utiliza múltiplas fontes de dados como característica do método de estudo de caso, a partir de uma abordagem qualitativa de coleta de dados, composta pelos seguintes parâmetros:

- a.) Pesquisa documental, isto é, documentos-chave (disponíveis nos sítios institucionais e outros disponibilizados pelos gestores) auxiliando na compreensão da estrutura organizacional, dos processos e rotinas de funcionamento dos setores de gestão de pessoas das duas IFES em estudo. Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 18), a pesquisa documental representa uma importante fonte de dados e informações auxiliares, dando suporte ao “melhor entendimento de achados e também corroborando evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados através de triangulações de dados e resultados”.
- b.) Entrevistas semiestruturadas com dois gestores envolvidos com a história dos setores e/ou com os processos e rotinas de gestão de pessoas das duas IFES, através da metodologia da entrevista reflexiva, que pressupõe “encontros para que uma relação reflexiva seja construída. Nessa interação podem se suscitar informações objetivas e subjetivas bem como conduzir um diálogo para que o tema em questão possa ser aprofundado” (Yunes e Szymanski, 2005). Para Minayo (2002, p. 57), a entrevista é um importante

componente de uma pesquisa qualitativa e não representa “uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta de dados relatados pelos atores” e que “vivenciam uma determinada realidade”.

- c.) Questionários aplicados, no período de janeiro a março de 2016, junto aos servidores do setor de Gestão de Pessoas das IFES analisadas, visando ao desenho do perfil do profissional da área: modelo desenvolvido por Ulrich (1998), para captar a percepção do servidor em relação ao papel desempenhado pelo setor no qual trabalha; instrumento de identificação de competências, utilizado em pesquisa de Perseguino (2011); instrumento para identificação de estratégias de aprendizagem (adaptado de Brandão, 2009). Os questionários foram respondidos através de recurso institucional de informática, utilizando *link* enviado através dos termos de consentimento livre e esclarecido, com senha e acesso individual, garantindo o anonimato do respondente. Os dados coletados foram armazenados em banco de dados desenvolvido especificamente para a pesquisa, e sistematizados e analisados à luz das categorias de análise.

Com relação aos documentos analisados no decorrer da pesquisa documental, foram priorizados documentos oficiais e públicos, relacionados à história das Instituições e às políticas institucionais relacionadas à área de gestão de pessoas (Apêndices F e G). Para condução das entrevistas, foi estabelecido um roteiro de questões constante em protocolo de estudo de caso (Apêndice B), enviado com antecedência aos gestores informantes.

Para a identificação das competências expressas pelos servidores, foi utilizado instrumento aplicado em pesquisa de Perseguino (2011). A partir de competências consideradas relevantes para a atuação de profissionais da área de gestão de pessoas, o instrumento é estruturado através da descrição de comportamentos passíveis de observação no trabalho, agrupados em um conjunto de três a cinco comportamentos para cada competência, seguindo as orientações de Brandão e Bahry (2005). Para cada comportamento, foi estabelecida uma escala de 1 a 5, conhecida como escala de Osgood (OLIVEIRA, 2001), que estabelece um diferencial semântico através de expressões de valores opostos nos extremos da escala, de forma a facilitar ao respondente a identificação do grau de domínio da competência (BRANDÃO e

BAHRY, 2005). O instrumento foi aplicado e validado em pesquisa de mestrado envolvendo uma IFES do interior do Estado de São Paulo (PERSEGUINO, 2011).

O quadro a seguir relaciona os comportamentos às competências relevantes aos profissionais de gestão de pessoas:

Quadro 12 - Grupos de comportamentos correspondentes a cada competência

COMPETÊNCIAS		DESCRIÇÃO DE COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL NO TRABALHO
I	Postura ética e pró-ativa	Demonstra disponibilidade para o enfrentamento de situações inesperadas, difíceis e complexas, mesmo quando em um contexto de pressão.
		Assume responsabilidades diante das situações e demandas profissionais, observadas suas atribuições.
		Age sem negligenciar as diretrizes, normas e procedimentos da organização, adotando uma postura crítica e ética.
		Articula e potencializa a sua rede de relacionamentos para o alcance de resultados propostos
II	Liderança	Previne e/ou administra conflitos entre integrantes da equipe, clientes e parceiros, minimizando os seus efeitos nos resultados a serem alcançados.
		Age com impessoalidade, não deixando que interesses particulares se sobreponham aos institucionais.
		Atua como um representante da organização, defendendo seus interesses, valores e objetivos.
		Transmite credibilidade e confiança aos diversos interlocutores (clientes, parceiros, pares).
III	Visão sistêmica	Conhece e atua em consonância com a missão, visão e valores da organização, comprometendo-se com os objetivos e projetos estratégicos institucionais, em prol dos resultados
		Possui visão integrada, identificando interfaces entre áreas, processos e atividades, com foco na qualidade dos serviços prestados
		Planeja e executa as suas atividades, antevendo problemas, impactos e soluções.
		Valoriza e promove o desenvolvimento sustentável de suas atividades, de forma a racionalizar os recursos/equipamentos utilizados.
IV	Facilitação e gestão da mudança	Demonstra ser adaptável às mudanças, assumindo uma postura positiva diante delas e as apoiando em prol dos resultados da instituição.
		Adota uma postura favorável diante das mudanças, apoiando as ações decorrentes.
		Adapta sua maneira de trabalhar diante de situações imprevistas, com foco na produtividade e qualidade.
		Dissemina a mudança por meio da mobilização de agentes diversos (clientes, colegas etc), atuando como um catalisador, alinhado aos objetivos institucionais.
V	Foco em resultados	Administra o tempo para execuções das atividades, finalizando os trabalhos dentro dos prazos acordados, otimizando a utilização dos recursos.

		Prioriza e realiza os trabalhos respeitando os requisitos de importância, prazo e qualidade acordados.
		Contribui proativamente para a melhoria das atividades, visando ao alcance de melhores resultados, mesmo diante de entraves burocráticos.
VI	Foco no usuário	Atua como parceiro e orientador junto aos seus usuários (interno e/ou externo), provendo-os de um atendimento de excelência.
		Identifica as especificidades de seus usuários (internos e/ou externos), utilizando os meios de comunicação adequados.
		Transmite informações de forma clara e compreensível para públicos de interesses diversos.
VII	Trabalho em equipe	Trabalha em equipe, integrando-se de maneira participativa e colaboradora.
		Adapta-se ao grupo com o qual interage, demonstrando flexibilidade para lidar com a diversidade.
		Dissemina os conhecimentos e experiências, promovendo o desenvolvimento dos colegas.
		Incentiva o clima de harmonia.
VIII	Conhecimento técnico	Conhece a legislação e as normas técnicas pertinentes à sua área de atuação.
		Domina as ferramentas técnicas e aplicativos necessários à boa execução das tarefas.
		Utiliza com facilidade os sistemas de informação informatizados.
IX	Gestão do conhecimento	Sistematiza e compartilha o conhecimento por meio de relatórios, passo-a-passo, manuais, fluxogramas e outros.
		Aplica e compartilha os conhecimentos teóricos e práticos atualizados, contribuindo para a modernização das práticas de trabalho que impactam internamente e/ou externamente.
		Busca a integração do seu trabalho/atividade com outras unidades da organização, a partir do conhecimento das atividades por elas desenvolvidas.
		Aplica seu conhecimento para o desenvolvimento de novas práticas a partir da seleção, priorização, análise e síntese de dados e informações.
		Aprimora-se profissionalmente, envolvendo-se em ações formais ou informais de desenvolvimento.

Fonte: PERSEGUINO (2011).

O instrumento de mapeamento das estratégias de aprendizagem utilizadas pelos servidores para desenvolvimento no trabalho foi adaptado de instrumento utilizado por Brandão (2009), conforme quadro abaixo:

Quadro 13 - Categorização de estratégias de aprendizagem no trabalho

CATEGORIA		DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM
I	Reprodução	Para aprimorar a execução do meu trabalho, busco memorizar dados.
		Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.
II	Reflexão ativa	Analizando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.
		Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado às estratégias da organização.
		Tento compreender como a atuação das diferentes áreas da organização influencia a execução do meu trabalho.
		Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.
		Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.
		Para melhor execução do meu trabalho, reflito como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.
Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.		
III	Busca de ajuda interpessoal	Busca ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.
		Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, consulto colegas de outras áreas da organização.
		Peço ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho.
		Procuró obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outros setores da organização.
		Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.
IV	Busca de ajuda em material escrito	Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios editados pela organização.
		Consultando informações disponíveis na Intranet da organização, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.
		Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.
V	Aplicação prática	Experimento na prática novas formas de executar o meu trabalho.
		Aprendo na prática, por tentativas sucessivas, a utilizar novos sistemas e aplicativos de informática.
		Busco aprender no trabalho colocando em prática novos conhecimentos e habilidades.
		Procuró aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.
		Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.

VI	Cursos formais	Procuo aprimorar-me através dos cursos de treinamentos oferecidos formalmente pela organização.
		Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, se houver incentivo da organização.
		Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, por conta própria.

Fonte: BRANDÃO (2009), com adaptações.

Para avaliar a consistência interna de instrumentos de pesquisa, existem duas características de medição a serem consideradas no desenvolvimento e utilização de questionários: a validade e confiabilidade. A validade refere-se ao grau com que a escala utilizada no instrumento presta-se ao objetivo do estudo e a confiabilidade define o grau de isenção de erros aleatórios (FREITAS e RODRIGUES, 2005).

Para o cálculo da consistência interna dos questionários do presente estudo, foi utilizado o cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach, uma ferramenta estatística utilizada para avaliar a confiabilidade de um instrumento de coleta de dados. O coeficiente alfa de Cronbach foi desenvolvido por Lee J. Cronbach e mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

Todo questionário é constituído por várias questões elaboradas em determinada sequência de itens. Considere um questionário com k itens ou questões, isto é, $i = 1, 2, \dots, k$, respondido por n pessoas, isto é, $j = 1, 2, \dots, n$.

As opções de resposta para cada item podem ser dicotômicas como “Sim” e “Não” ou escalonadas como “Concordo plenamente”, “Concordo”, “Não concordo nem discordo”, “Discordo”, “Discordo completamente”. Para o cálculo do coeficiente, toda resposta deve ser transformada em números.

Para calcular o coeficiente alfa de Cronbach, aplica-se a fórmula abaixo:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_{soma}^2} \right)$$

Onde,

k é o número de itens (perguntas) do questionário,

s^2_i é a variância do i-ésimo item ($i = 1, \dots, k$),

s^2_{soma} é a variância do total Tj de cada indivíduo j nos k itens.

O quadro a seguir ilustra a classificação do alpha:

Quadro 14 – Valores de Alfa de Cronbach

Confiabilidade	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Valor de α	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: FREITAS (2005).

A interpretação do coeficiente Alfa de Cronbach é quase intuitiva porque os valores variam entre zero e um, e a confiabilidade é maior quanto mais perto de 1 estiver o valor da estatística. De qualquer modo, é preciso saber que o valor de alfa é afetado não apenas pela correlação entre as respostas obtidas, mas também pelo número de questões feitas e por redundância. Questionários muito longos aumentam o valor de alfa, sem que isso signifique aumento de confiabilidade. Valores negativos ou inferiores a 0,70 refletem uma escala sem confiança (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

No presente estudo, com o auxílio de suporte de profissional estatístico, os valores do Alfa de Cronbach encontrados são divididos entre os três questionários para cada instituição avaliada. Os resultados estão no Quadro abaixo e indicam valores próximos de 1. A amostra evidencia uma boa validação e confiabilidade das respostas coletadas.

Quadro 15 - Resultados da aplicação do Alfa de Cronbach

Instituição	Bloco	Alfa de Cronbach
UFABC	Ulrich	0,9701
	Competências	0,9642
	Estratégias de Aprendizagem	0,9123
UNIFESP	Ulrich	0,9668
	Competências	0,9278
	Estratégias de Aprendizagem	0,9062

Fonte: elaborado pela autora.

Considerando que o presente estudo está alinhado a uma abordagem quali-quantitativa de pesquisa, para avaliar a validade do instrumento também foi considerada a opinião de dois profissionais atuantes na área de Gestão de Pessoas de uma

universidade federal como um pré-teste. Na opinião dos profissionais, que avaliaram os três instrumentos em outubro de 2015, os questionários contem perguntas claras e são de fácil compreensão e resposta.

3.2.2.1 Detalhamento da coleta de dados junto à UFABC

- 1) Critério de escolha do objeto de estudo de caso: universidade pública federal situada no Estado de São Paulo, com indicação de projeto político-pedagógico inovador, e em processo de adoção da gestão por competências.
- 2) Objeto do estudo de caso: Superintendência de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do ABC.
- 3) Período de realização do estudo de caso: **janeiro a julho de 2016.**
- 4) Dirigente de contato: Superintendente de Gestão de Pessoas, a quem foi enviado o projeto de pesquisa, esclarecidos os objetivos da pesquisa e solicitada e obtida autorização para realização do estudo de caso. Gestora indicada para os contatos posteriores: Diretora da Divisão de Estruturação e Organização Funcional da SUGEPE, a quem foi enviado o projeto de pesquisa e as questões de pesquisa. A princípio planejada para o início do mês de janeiro de 2016, a entrevista com a diretora foi realizada no dia 25/01/2016, às 09h30, na sala de reuniões da SUGEPE, no campus da UFABC, no município de Santo André, SP. Após autorização, o relato foi gravado em formato digital, com duração de cinquenta e um minutos. Posteriormente à entrevista, foram mantidos contatos por e-mail e telefone, para esclarecimentos adicionais.
- 5) Pesquisa documental a partir do sítio da UFABC, de artigos e livros publicados, e de documentos disponibilizados pela gestora (Apêndice A).
- 6) Contato, por e-mail, com a consultoria responsável pela elaboração do projeto de mapeamento de competências da UFABC.
- 7) Aplicação de questionários eletrônicos junto aos servidores lotados na SUGEPE.

3.2.2.2 Detalhamento da coleta de dados junto à UNIFESP

- 1) Critério de escolha do objeto de estudo de caso: universidade pública federal situada no Estado de São Paulo, com indicação de tradição em sua área de atuação, em processo recente de expansão e de transformação na área de Gestão de Pessoas.
- 2) Objeto do estudo de caso: Pró-reitoria de Gestão com Pessoas.
- 3) Período estipulado para o estudo de caso: **janeiro a agosto de 2016.**
- 4) Dirigente de contato: Pró-reitora de Gestão com Pessoas, a quem foi enviado o projeto de pesquisa, esclarecidos os objetivos da pesquisa e solicitada e obtida autorização para realização do estudo de caso. Gestor indicado para os contatos posteriores: Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, a quem foi enviado o projeto de pesquisa e as questões de pesquisa. A princípio planejada para o início do mês de janeiro de 2016, a entrevista com o diretor foi realizada no dia 01/02/2016, às 10h, na sala de reuniões da ProPessoas, no prédio da Administração Central da UNIFESP, no município de São Paulo, SP. Após autorização, o relato foi gravado em formato digital, com duração de sessenta minutos. Posteriormente à entrevista, foram mantidos contatos por e-mail e telefone, para esclarecimentos adicionais.
- 5) Pesquisa documental, a partir da página da UNIFESP, e documentos disponibilizados pelo gestor.
- 6) Aplicação de questionários eletrônicos para delinear o perfil dos servidores atuantes na área de Gestão de Pessoas.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Após a realização das duas etapas da pesquisa de campo, os resultados foram analisados à luz da abordagem qualitativa da análise de conteúdo, seguindo orientação da obra de Bardin (1994). Trata-se de uma técnica que “presta-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando, ou não, proposições e evidências” (Martins e Theóphilo, 2007).

Para Minayo (2002, p. 69), a fase de análise dos dados tem três importantes finalidades, complementares em uma pesquisa de caráter social:

estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o

conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural da qual faz parte.

Com relação às categorias de análise, foram formatadas considerando algumas dimensões:

- a.) Dimensão organizacional, para o diagnóstico da implantação do modelo de gestão de competências nas universidades em âmbito nacional (perspectiva governamental e consulta às IFES), através das seguintes categorias de análise: previsão do modelo no PDI da instituição; adoção do paradigma das competências nos subsistemas de gestão de pessoas; sistema de suporte ao modelo adotado; avaliação do modelo.
- b.) Dimensão organizacional, para análise geral dos resultados, em especial dos estudos casos (análise documental e entrevistas), a partir das dimensões estabelecidas por Oliveira (2011): gestão por competências como estratégia organizacional; gestão por competências como agregação de valor ao servidor, à organização e à sociedade; práticas institucionais adotadas de gestão por competências.
- c.) Dimensão profissional (desenho do perfil do servidor): percepção do servidor em relação ao papel do setor; percepção da expressão das competências relevantes ao servidor atuante na área (postura ética e pró-ativa, liderança, visão sistêmica, facilitação e gestão da mudança, foco em resultados, foco no usuário, trabalho em equipe, conhecimento técnico e gestão do conhecimento); modalidades de aprendizagem adotadas pelo servidor (reprodução; reflexão ativa, englobando a reflexão intrínseca e extrínseca; busca de ajuda interpessoal; busca de ajuda em material escrito; aplicação prática; cursos formais).

A metodologia de pesquisa, utilizando a combinação de duas estratégias metodológicas, o levantamento de dados quali-quantitativos junto às IFES e o desenvolvimento dos estudos de casos comparativos, pretendeu obter um diagnóstico e análise mais abrangente do estágio de implantação do modelo de gestão por competências no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior, mais especificamente das universidades federais. Também buscou identificar os desafios presentes no processo de adoção da GPC no contexto das universidades federais, através

da perspectiva dos gestores envolvidos com o cotidiano da gestão de pessoas dessas instituições.

3.4 Aspectos éticos

Considerando os aspectos éticos envolvendo um estudo de caso organizacional, o projeto de pesquisa foi submetido à apreciação da Comissão de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSCar e aprovado em 12/05/2015, sob o número 1.064.398 (Anexo IX). Também foi analisado pelo Comitê de Ética da UFABC e aprovado em 24/08/2015, sob o número 1.189.591 (Anexo X).

Para realização dos estudos de caso, desenvolvidos ao longo do primeiro semestre de 2016, foi solicitado a todos os participantes da pesquisa autorização escrita através de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), contendo os esclarecimentos e objetivos da pesquisa, além de garantir o anonimato dos respondentes dos questionários utilizados para delinear o perfil do servidor.

Após a realização dos estudos de caso, foram produzidos relatórios específicos para cada uma das instituições participantes, cujas informações foram validadas pelos gestores da área de Gestão de Pessoas das duas instituições, através de Termos de Validação de Informações (Anexos VI e VII).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados das duas etapas da pesquisa de campo: o levantamento nacional da adoção da gestão por competências no contexto das IFES, envolvendo dados oficiais do Governo Federal, através da Secretaria de Gestão Pública, bem como dados advindos das unidades de gestão de pessoas das universidades vinculadas à ANDIFES; e os estudos de caso realizados em duas universidades federais situadas no Estado de São Paulo.

A contextualização das universidades analisadas nos estudos de caso se baseia em informações de domínio público, como os sítios das instituições, os relatórios de gestão e os respectivos PDI (planos de desenvolvimento institucional de cada IFES), bem como em documentos internos disponibilizados para consulta (Apêndices F e G), entrevistas e aplicação de questionários (Anexos I, II e III).

4.1 Panorama de adoção da GPC nas universidades federais

Com relação à adesão das universidades federais ao modelo de gestão por competências, o acompanhamento da Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) é feito através de um registro oficial das informações que são repassadas pelas instituições, através dos Relatórios de Execução do Plano Anual de Capacitação (PAC), entregues via Portal do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC)¹⁰. O quadro a seguir ilustra esse levantamento relativo ao período de 2010 a 2014¹¹:

¹⁰ O portal pode ser acessado no endereço: portalsipec.planejamento.gov.br.

¹¹ Até a conclusão deste estudo, não houve retorno sobre a solicitação de dados relacionados aos anos de 2015 e 2016.

Quadro 16 - IFES que declararam elaborar o Plano Anual de Capacitação com base na gestão por competências

2010	2011
Fund. Universidade Federal do Tocantins	Fund. Universidade de Brasília
Fund. Universidade Federal Vale do São Francisco	Fund. Universidade Federal do Vale do São Francisco
Instituto Federal de Goiás	Fund. Universidade Federal do Tocantins
Instituto Federal de Santa Catarina	Instituto Federal Catarinense
Universidade Federal de Campina Grande	Instituto Federal de Santa Catarina
Universidade Federal de Juiz de Fora	Instituto Federal do Sertão Pernambuco
Universidade Federal de Minas Gerais	Universidade Federal de Campina Grande
Universidade Federal de Santa Catarina	Universidade Federal de Juiz de Fora
Universidade Federal do Paraná	Universidade Federal de Santa Catarina
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Universidade Federal de São Carlos
	Universidade Federal do Pará
	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
	Universidade Federal Fluminense
2012	2013
Instituto Federal Catarinense	Fund. Universidade de Brasília
Universidade Federal de Juiz de Fora	Fund. Universidade do Maranhão
Universidade Federal de Minas Gerais	Instituto Federal Catarinense
Universidade Federal de São Carlos	Instituto Federal de Santa Catarina
Universidade Federal do Pará	Universidade Federal da Paraíba
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Pará
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Universidade Federal Fluminense	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
	Universidade Federal Fluminense
2014	
Fundação Universidade de Brasília	
Fundação Universidade do Maranhão	
Fundação Universidade Federal do ABC	
Universidade Federal da Paraíba	
Universidade Federal do Pará	
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	
Universidade Federal Fluminense	

Fonte: SEGEP/MPOG, com adaptações.

Segundo dados da SEGEP, no período de 2006 a 2009, o Relatório de Execução do PAC não abrangia informações sobre a gestão por competências e, portanto, não há dados consistentes sobre esse período. O que se pode observar do quadro acima é que existe, desde 2010, um esforço de várias IFES, dentre as quais universidades, de incluir a dimensão da gestão por competências em seus processos de desenvolvimento de pessoal. Entretanto, ainda é uma amostra pequena no conjunto de IFES.

Em 2010, dez IFES declararam formatar seus planos anuais de capacitação (PAC) com base em competências. Dentre as IFES, há oito universidades federais e dois institutos federais. Em 2011, o número de IFES sobe para quatorze instituições, dentre as quais onze universidades e três institutos federais. Já em 2012, o número de IFES cai para oito, dentre as quais sete universidades e um instituto. Em 2013, dez IFES formataram seus PAC com base em competências, dentre as quais oito universidades e dois institutos federais. Finalmente, em 2014, oito universidades declararam formatar seus PAC com base em competências e nenhum instituto federal.

É possível observar certa descontinuidade de informação nos registros da SEGEP, já que algumas IFES aparecem em anos consecutivos e depois desaparecem da lista. Isso pode indicar a complexidade de adequar os PAC ao paradigma da competência no contexto das IFES. Algumas IFES se destacam, mantendo continuidade de explicitação da competência como parâmetro em seus PAC em vários anos, como por exemplo: UFRN, desde 2010 aparecendo nos registros da SEGEP; UFPA, UFF e UFTM, desde 2011; e UnB também desde 2011, apenas com uma descontinuidade no ano de 2012. Chama a atenção que a UFABC, que desde o início de suas atividades tenha a GPC explicitada em sua política de gestão de pessoas, só tenha declarado em seu PAC recentemente no ano de 2014.

Por fim, não há evidências de acompanhamento, por parte da SEGEP, dos planejamentos estratégicos e políticas institucionais no contexto das IFES, mas apenas dos planos de capacitação estabelecidos, isto é, no âmbito instrumental do desenvolvimento de competências.

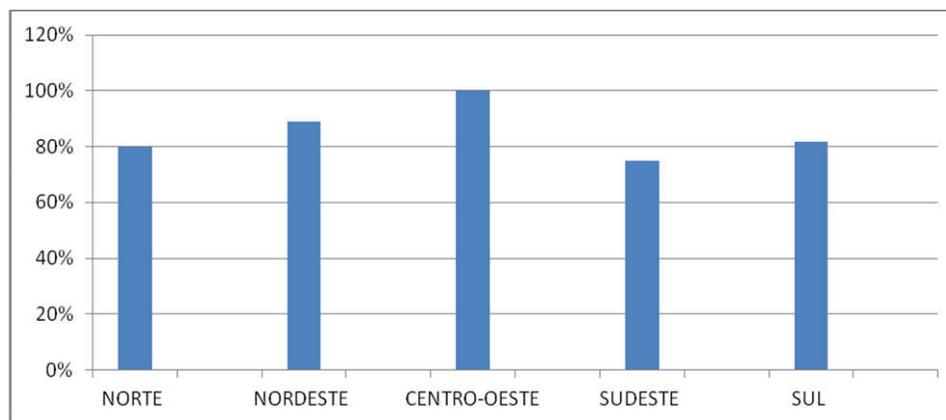
A fim de complementar as informações sistematizadas através dos dados da SEGEP, buscou-se coletar os dados através da consulta direta aos gestores das universidades, ampliando a compreensão a respeito da adoção pelas universidades do paradigma das competências em sua política de gestão de pessoas.

A consulta realizada junto às unidades de gestão de pessoas das sessenta universidades federais fora do Estado de São Paulo¹² buscou levantar informações relacionadas a: 1) adesão ao modelo de gestão por competências e tempo de implantação; 2) referencial teórico de suporte; 3) previsão do modelo no plano de desenvolvimento institucional (PDI); 4) adoção do modelo nos subsistemas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção; plano de desenvolvimento e capacitação; avaliação de desempenho); 4) desenvolvimento de sistema de informação de suporte ao modelo de gestão; 5) contribuições e dificuldades da implantação da gestão por competências.

Tais parâmetros auxiliam a identificar o estágio de adoção do modelo em âmbito nacional e sob que perspectiva. Considerando a opção de análise deste estudo mediante a abordagem do compromisso social de uma universidade, particularmente as questões sobre os referenciais teóricos e as contribuições e dificuldades de implantação auxiliam a revelar a perspectiva conceitual da Instituição.

Do total de universidades federais consultadas, obteve-se um percentual de 83% de participações (n= 50), distribuídos conforme gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Universidades participantes por região do País



Fonte: elaborado pela autora.

O gráfico representa um conjunto de cinquenta instituições que responderam ao questionário enviado, sendo oito da Região Norte; dezesseis da Região Nordeste; cinco

¹² As universidades federais do Estado de São Paulo não fizeram parte dessa etapa do levantamento por serem objeto de análise específica na segunda etapa da pesquisa de campo.

da Região Centro-Oeste; doze da Região Sudeste; e nove da Região Sul. Os resultados demonstram o contexto de implantação do modelo de gestão por competências a partir da perspectiva dos responsáveis pela área de gestão de pessoas, isto é, retratam o panorama da realidade concreta vivenciada no cotidiano das IFES participantes. O quadro a seguir ilustra o quantitativo por região:

Quadro 17 – Universidades por região e opção de modelo

REGIÃO	UF QUE ADOTOU A GPC	UF QUE NÃO ADOTOU A GPC	UF QUE NÃO RESPONDEU
NORTE	3	5	2
NORDESTE	1	15	2
CENTRO-OESTE	1	4	0
SUDESTE	2	10	4
SUL	1	8	2
TOTAL	8	42	10

Fonte: elaborado pela autora.

Os resultados desta etapa da pesquisa permitiram identificar que a GPC ainda não faz parte da realidade da maioria das universidades federais consultadas, mas é preciso considerar que as instituições estão em diferentes estágios de concepção de suas políticas de pessoal e de seus Planos de Desenvolvimento Institucionais.

Algumas instituições são jovens no contexto do processo de expansão das IFES. Assim, detectou-se que, dentre as universidades que responderam ao questionário, oito instituições declararam adotar o paradigma das competências como parâmetro para a gestão de pessoas e quarenta e duas não adotaram.

O quadro a seguir apresenta uma caracterização da amostra de universidades que adotou a GPC:

Quadro 18 – Características das universidades que adotaram a GPC

ITEM	REGIÃO	UF	FUNDAÇÃO	ESTRUTURA
1	NORTE	UF1	1974	Multicampi (3 campus)
2		UF2	1990	Multicampi (5 campus)
3		UF3	1957	Multicampi (12 campus e 2 hospitais universitários)
4	NORDESTE	UF4	1946	Multicampi (3 campus e hospital das clínicas)
5	CENTRO-OESTE	UF5	1962	Multicampi (4 campus, 1 fazenda e 1 hospital universitário)
6	SUDESTE	UF6	1953	Multicampi (2 campus e 1 hospital das clínicas)
7		UF7	1960	Multicampi (2 campus, 1 hospital universitário, 1 hospital veterinário e uma fazenda escola)
8	SUL	UF8	1950	Multicampi (5 campus e 1 hospital universitário)

Fonte: elaborado pela autora.

Demonstra-se, pelo ano de fundação, que todas as universidades já estão consolidadas no cenário da Educação Superior brasileira. Todas possuem estrutura multicampi, sendo que seis delas, ou seja, 75% do total, contam com hospitais universitários, o que evidencia ainda mais a complexidade de gestão.

A adoção da GPC por essas instituições representa, portanto, um grande desafio por já contarem com uma cultura organizacional estabelecida e que influencia em todo processo de mudança, conforme disseminado na literatura (GUIMARÃES, 2000; OCDE, 2010; BRANTES, 2012; PANTOJA et al, 2012).

Dentre as universidades investigadas que adotaram o parâmetro da competência em sua política de gestão de pessoas, foi possível identificar o estágio de adoção da GPC a partir dos parâmetros de análise, bem como os referenciais teóricos de suporte, conforme apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 – Universidades que adotaram o modelo de GPC

UF	Referencial teórico/autores	Início	PDI (S/N)	MC (S/N)	RS (S/N)	PDC (S/N)	AD (S/N)	SIS (S/N)
UF1	LEME, R.* PARRY, S.B.*	2014	S	N	N	N	N	N
UF2	CARBONE, P.P. (2005) CHIAVENATO, I. (2014) DECRETO nº 5.707/2006 DUTRA, J. (2008) FLEURY, T. (2004)	*	S	N	N	N	N	S
UF3	ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P.M. (2001) AMARAL, R.M. (2008) BERGUE, S.T. (2011) BRANDÃO, H.P. et al (2008) BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. (2001) CAMÕES, M.R.S.; PANTOJA, M.J.; BERGUE, S.T. (2010) CARBONE, P.P. et al (2009) COELHO, M.P.C.; FUERTH, L.R. (2009)	2011	S	S	N	N	N	S
UF4	DUTRA, J*	2012	S	*	N	S	S	S
UF5	BRANDÃO, H. P. et al (2008) BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. (2001) CARVALHO, A.I. et al. (2009) DECRETO nº 5.707/2006 LEI nº 8.112/1990	2010	S	*	N	N	S	N
UF6	BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. (2005) CARBONE, P. P. et al (2005)	2011	N	S	N	S	S	N
UF7	LEME, R. *	2011	S	S	N	N	N	N
UF8	*	2014	N	N	N	N	N	S

Fonte: elaborado pela autora.

Legenda: * = não explicitou ano, referencial específico ou se foi realizado o mapeamento.

PDI= Plano de Desenvolvimento Institucional / MC = Mapeamento de Competências

RS = Recrutamento e Seleção / PDC = Plano de Desenvolvimento e Capacitação

AD = Avaliação de Desempenho / SIS = Sistema de Informação de Suporte

Dentre os referenciais apresentados, alguns se repetem entre as instituições (como, por exemplo, trabalhos de Pedro Paulo Carbone, Tomás de Aquino Guimarães, Hugo Pena Brandão, e Rogério Leme), indicando possíveis aderências destes referenciais ao contexto da esfera pública. Especialmente esses referenciais, com exceção de Rogério Leme, fazem parte das indicações recorrentes no âmbito das iniciativas desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). No caso de Rogério Leme, trata-se de uma metodologia voltada para o setor público que vem sendo disseminada no contexto das organizações públicas, através de sua consultoria. O Quadro 19 ilustra que uma universidade federal não explicitou referencial teórico que baliza o processo de implantação da GPC.

Quanto ao período de implantação, constata-se que reflete a recente adoção do modelo, isto é, após a instituição do Decreto nº 5.707/2006, que incentivou a GPC na esfera pública.

Com relação à previsão no PDI, a maioria indica que a GPC encontra-se incorporada ao nível estratégico das instituições. Entretanto, também se identifica que nenhuma das universidades implantou integralmente o modelo em todos os subsistemas de gestão de pessoas, o que pode ser observado no Quadro 19.

Esse panorama demonstra que o modelo não está consolidado no contexto das universidades federais, confirmando os achados de Landfeldt (2016). Também reflete algumas análises presentes na literatura (AMARAL, 2008; BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001; GIUDICE, 2012), de que a GPC é um modelo complexo, de longo prazo, que deve considerar as especificidades e cultura institucional, envolvendo todos os níveis da organização.

Cabe destacar a percepção dos gestores sobre as contribuições e dificuldades da implantação do modelo no contexto das universidades que adotaram o modelo da GPC. O Quadro a seguir retrata os relatos dos gestores envolvidos com o processo de implantação:

Quadro 20 – Percepções dos gestores

UF	CONTRIBUIÇÕES/DIFICULDADES
UF1	<p>"A primeira contribuição é a detecção rápida das necessidades de capacitação para uma porcentagem significativa de servidores... Com relação às dificuldades, vejo que as Universidades, notadamente as públicas, não dialogam e os trabalhos estão seguindo rumos bem diferenciados. Há a necessidade de um treinamento/capacitação de forma a que falemos a mesma linguagem. Observo que poderia haver uma matriz mais unificada dos processos de mapeamento, uma vez que há trabalhos que priorizam simplesmente o dimensionamento de pessoal; há outros que vão além e realmente mapeiam. Penso que um treinamento em uma Universidade de ponta, que já tenha colocado o Mapeamento de Competências em execução, poderia ser benéfico em nome da qualidade do processo em geral. Fazer o mapeamento é interessante e importante para a Instituição. Colocá-lo em prática é que vai envolver os aspectos político-eleitorais nas IFES."</p>
UF2	<p>"As maiores problemáticas para a implantação é fazer um trabalho eficaz que sensibilize todos os agentes públicos em todos os níveis organizacionais. Posterior a isso, o desafio é fornecer capacitação e uso de eficiente do sistema de gestão de pessoas, mudança da arquitetura organizacional que deve ser dinâmica, da cultura organizacional que deve ser motivadora e gerenciamento efetivo dos processos para garantir plenos resultados quanto ao alcance dos objetivos organizacionais. Discutir a gestão pública atualmente é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias, mas também é imprescindível investir no capital humano. É refletir sobre maneiras pelas quais o conhecimento individual seja incorporado ao conhecimento coletivo e organizacional, criando valores que não são tangíveis e que podem diferenciar eficientemente as organizações dessa natureza (FERREIRA, 2002)."</p>
UF3	<p>"A contribuição da gestão por competências é ter mais instrumentos objetivos para poder selecionar, capacitar, avaliar e assim nesse processo contínuo poder alinhar as competências do servidor as competências organizacionais necessárias para a instituição alcançar os resultados almejados. Com relação às dificuldades de implantação da gestão por competências temos: poucos servidores na unidade para atender as demandas internas e trabalhar com a implantação desse modelo; testar o sistema existente para verificar se atende as nossas demandas. Temos poucos recursos disponíveis para realizar todas as atividades que o modelo requer; e não ter uma referência de alguma IFES que já tenha implantado o modelo de gestão por competências. É muito importante o apoio da alta administração e dos servidores para podermos implementar esse modelo e realizar todo o ciclo da gestão por competências."</p>
UF4	<p>"Após estudo a (UF4) irá procurar melhorar o processo de recrutamento e seleção para novos concursos públicos a serem realizados na Universidade para adequar a gestão por competências. Salientamos que as dificuldades identificadas para implantação da Gestão por Competência nas Universidades Públicas se dá em virtude do engessamento regulatório (Leis, Decretos, etc) restando pouca autonomia para implementação de modelos inovadores, tal qual a Gestão por Competência. Ademais, em detrimento dos números de servidores que possui a (UF4) com mais de seis mil servidores em atividade, contendo três planos de carreira dificulta a implantação de sistematização dos sistemas de informação para implementação da Gestão por Competência, que deve ser contínuo e não estático."</p>
UF5	<p>Não respondeu</p>

UF (cont.)	CONTRIBUIÇÕES/DIFICULDADES
UF6	<p>"O trabalho tem contribuído com o Plano Anual de Capacitação. A implantação da Gestão por Competências em instituições públicas, mesmo que instituído por meio de decreto, enfrentou e ainda enfrenta grandes dificuldades, uma vez que o governo não definiu metodologias e não ofereceu suporte técnico e metodológico para as instituições trabalharem de maneira coesa e padronizada, gerando grandes dificuldades e dúvidas.</p> <p>As maiores dificuldades enfrentadas são provenientes da falta de orçamento e conhecimento das equipes responsáveis pela implantação nas instituições públicas devido a cultura organizacional de gestão pública ainda não estar familiarizada com o modelo de gestão por competências."</p>
UF7	<p>"Por enquanto, o que identificamos é a dificuldade de realizar um mapeamento em uma instituição tão grande em termos de servidores, quanto espalhada geograficamente. Além disto, algumas áreas ainda não se sensibilizaram para a importância deste projeto. Acrescentamos que as reflexões que ocorreram ao longo do processo, suscitadas pelo mapeamento nas diversas áreas da Universidade, geraram identificação de diversas oportunidades de melhorias, que são muito úteis tanto para o desenvolvimento individual quanto institucional. Ressaltamos a necessidade de uma boa etapa de sensibilização para o processo de mapeamento de competências, seja qual for a metodologia adotada, assim como o apoio e o envolvimento da alta gestão institucional. Isso pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do projeto."</p>
UF8	<p>"O sistema em desenvolvimento é voltado à gestão por competências dos servidores técnico-administrativos da (UF8) e será utilizado para trabalhar nas seguintes frentes principais:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingresso dos servidores técnico-administrativos (entrevista, levantamento de perfil); -Plano de capacitação dos servidores técnico-administrativos; -Plano de dimensionamento da força de trabalho; -Aprimoramento do programa de avaliação de desempenho; <p>O plano de capacitação dos servidores técnico-administrativos irá reunir informações a respeito das ações de capacitação importantes para as diversas unidades da (UF8), incluindo o volume e conteúdos pertinentes. O plano de dimensionamento da força de trabalho irá indicar a necessidade de servidores técnico-administrativos observada nas diferentes unidades, considerando carga de trabalho, previsão de aposentadorias e intenção de mobilidade de uma área para outra. O programa de avaliação de desempenho já está implantado na (UF8) e será objeto de análise visando aperfeiçoamento do mesmo em função do alinhamento com o sistema de gestão por competências. O sistema de gestão por competências está em fase de desenvolvimento. O Projeto Gestão por Competências está sendo desenvolvido por um Grupo de Trabalho composto por servidores técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) e servidores docentes."</p>

Fonte: elaborado pela autora.

A partir dos relatos dos gestores, pode-se contribuir para uma possível compreensão de como o paradigma da competência tem sido interpretado e implementado no âmbito das Instituições que se lançam ao desafio de adotar um modelo de GPC.

Em primeiro lugar, na UF1, vem à tona um indicativo da GPC como "**instrumento de capacitação**", o que enfatiza uma possível visão instrumental do modelo e não como planejamento e estratégia organizacional (visão sistêmica).

Também é perceptível a preocupação com a “**instrumentação**” e a visão de que poderia haver compartilhamento de informações, experiências e modelos entre as universidades. Entretanto, cabe destacar o risco de desconsiderar as especificidades de cada instituição. Mesmo assim, é o único relato que traz à tona uma característica essencial ao ambiente das IFES: o caráter eminentemente político presente no contexto organizacional e social das instituições.

No caso da UF2, a ênfase na “**sensibilização de todos os envolvidos**” em todos os níveis da organização é relevante e corrobora o que tem sido defendido na literatura de que a implantação da GPC deve ser um processo coletivo, com o envolvimento dos múltiplos atores na formulação do modelo (GARCIA, 2013; CAMÕES E MENESES, 2016). Destaca a “**importância da capacitação da área de gestão de pessoas**”, o que também corrobora as recomendações presentes na literatura e está relacionado com a necessidade de estruturação adequada da área. Também chama a atenção para o desempenho da tecnologia como suporte para o modelo de GPC.

O relato corrobora a importância da cultura organizacional como elemento de influência, corroborando análises de Silva e Mello (2013). O relato traz à tona a necessidade de integração entre processos, resultados e objetivos organizacionais, revelando a visão estratégica sobre a GPC.

No caso da UF3, também se verifica a visão da GPC como “**instrumento de governança para aliar competências individuais e organizacionais**”, ou seja, a visão estratégica sobre a GPC. Observa-se uma ênfase na estrutura deficitária da área de gestão de pessoas (tanto em termos de recursos humanos quanto orçamentários). Novamente, a tecnologia está presente no relato como um suporte necessário ao modelo e de novo a explicitação da carência de exemplos que possam servir de base para a implantação da GPC. De novo, é preciso chamar a atenção para o risco de não se considerar as especificidades de cada universo.

No caso da UF4, a instituição que explicitou estar em um “**estágio mais avançado**” na adoção do modelo de GPC, conforme pode ser visualizado no Quadro 19), indica um destaque para a instrumentação no processo de recrutamento e seleção e chama a atenção para a limitação da legislação no serviço público, o que vem sendo também destacado na literatura. O relato também traz à tona o “**caráter dinâmico da GPC**” e chama a atenção para os “**diferentes planos de carreira presentes nas universidades**”.

No caso da UF6, a ênfase é dada para a “**visão instrumental da GPC como instrumento de capacitação e traz uma crítica à PNDP**”, que, na visão do gestor participante, instituiu o paradigma da competência, mas não dá o suporte para a área de gestão de pessoas, nem estabelece parâmetros que sirvam de base às instituições. Esse relato revela a fragilidade e a insegurança que estão presentes no processo de implantação. Novamente, há um destaque para o aspecto orçamentário e a necessidade de capacitação dos responsáveis pela implementação. Mais uma vez, chama-se a atenção para a cultura no setor público, caracterizada como distante do conceito de competência.

No caso das universidades, a competência tem sido relacionada aos resultados institucionais, como por exemplo os *rankings* universitários. No caso da carreira docente, a produtividade acadêmica estabelecida pelos preceitos da CAPES, por exemplo, determina o processo de progressão na carreira.

No caso da UF7, vem à tona o destaque para as “**dificuldades de realização da etapa do mapeamento**”, uma das etapas considerada essencial na visão de autores como Brandão e Bahry (2005), e a necessidade de “**sensibilização dos envolvidos**”, em consonância com o que defendem Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013). Destaca-se a menção à importância do envolvimento e apoio da “**alta administração**” no processo, também em consonância com o que é recorrente na literatura.

A UF8 descreve o processo que vem sendo desenvolvido voltado especificamente para os servidores técnico-administrativos. Esse destaque para a categoria técnico-administrativa pode representar uma possível tentativa de adequação ao plano de carreira da categoria. É o único relato que explicita a constituição de grupo de trabalho composto por integrantes da própria instituição para elaboração do projeto em construção, em consonância com o que foi detectado em algumas organizações públicas constante da pesquisa de Brantes (2012).

Apenas um relato destaca o caráter eminentemente político das universidades (UF1) e apenas um menciona outras categorias, além de técnico-administrativos (UF4). Também nenhum relato menciona a nova realidade das universidades com a inserção dos terceirizados em sua política de implantação de um modelo de Gestão por Competências.

Dois relatos enfatizam a estrutura limitada da área de gestão de pessoas, mas nenhum destaca que, de fato, implantar o modelo deve envolver outras áreas além da gestão de pessoas (exemplo: planejamento, administração, extensão). Burigo e

Laureano (2013, p. 206) analisam essa necessidade de integração no contexto de uma universidade federal:

O abismo existente entre a área de Gestão de Pessoas e a área de Planejamento da Instituição, acaba por comprometer o alcance das finalidades institucionais, implicando em uma atuação fragmentada e desarticulada, prejudicando a definição das políticas para o Desenvolvimento Institucional. Em outras palavras, há carência de um elo que integre as estratégias e as práticas institucionais, cada uma em seu âmbito e com mecanismos distintos. Salvo pontuais iniciativas, não possuem aproximação que permita incrementar o processo de implantação da Gestão por Competência.

Também não há menção à necessidade de envolvimento e diálogo com as fundações de apoio, bem como sindicatos de categorias existentes nas IFES (OCDE, 2010), atores importantes no que tange à política de gestão de pessoas em uma universidade federal. Apesar de ser uma visão exógena à administração, esse parâmetro de colaboração, presente nas recomendações do relatório da OCDE (2010), permite a construção de um modelo sustentável no longo prazo. Em relação aos sindicatos, não se trata de uma parceria simples nem fácil de se realizar, mas se traduz em processos mais sólidos e comprometidos politicamente.

Os relatos sobre a limitação da legislação no setor público corrobora a literatura científica e são relevantes por estarem atrelados a uma possível limitação do modelo de GPC no que tange ao chamado desvio de função na esfera pública, um desafio a ser superado. Na visão de Burigo e Laureano (2013, p. 207):

Há outro abismo a ser vencido, ou seja, as condições reais de implantação do modelo de Gestão por Competência em uma instituição pública de ensino superior, diante da sua essência de gestão burocrática. Ou seja, estamos atrelados, por exemplo, aos cargos definidos na década de 70, onde não temos autonomia para modificar.

Um dos relatos traz a menção à necessidade do comprometimento da alta administração, o que também corrobora as recomendações presentes na literatura científica, e revela-se essencial a menção à importância do envolvimento dos servidores e colaboradores no processo em todas as suas etapas de implantação.

Com relação às dificuldades concernentes à etapa de mapeamento de competências, momento de diagnóstico essencial nas etapas de implantação da GPC, confirma os alertas presentes na literatura, como, por exemplo, no caso de Silva e Mello (2013, p. 5) que mencionam “barreiras culturais” e “dificuldades metodológicas de

mapeamento de competências” presentes nos processos de implantação de modelos de GPC na esfera pública.

Dentre as quarenta e duas universidades que não adotaram a GPC, onze estão em fase de estudo para compreensão das premissas presentes no modelo. Dentre as onze, uma se encontra em processo de construção de mapeamento de competências; uma criando condições para a adoção de modelo de GPC, a partir de consultoria de uma universidade federal parceira auxiliando na compreensão das premissas da GPC e de desenvolvimento de curso de especialização com ênfase em GPC.

Do total de instituições que ainda não adotaram o modelo, também destaca-se que nove consideraram a previsão da GPC em seu PDI, o que demonstra uma intencionalidade estratégica. Dentre as que não incorporaram ainda no nível estratégico, seis instituições declararam estar em processo de reformulação do PDI, com a previsão de incorporação da GPC como parâmetro de sua política de pessoal. Isso reflete possíveis adoções futuras, mediante amadurecimento das reflexões institucionais.

Finalmente, a título de sistematização, é importante chamar a atenção para as dificuldades e os desafios elencados por grande parte das universidades, dentre as que adotaram ou não, para a implantação da GPC: 1) a não inserção do tema na cultura organizacional das instituições, necessitando de melhor entendimento das dimensões da gestão por competências por parte das IFES; 2) a falta de pessoal capacitado para conduzir o processo de discussão; 3) necessidade de unidades de gestão de pessoas devidamente estruturadas e de alinhamento entre a política de gestão de pessoas e o planejamento estratégico das IFES; 4) limitações da legislação no setor público que podem interferir na adoção da GPC; 5) limitação orçamentária para aquisição ou desenvolvimento de sistema de informação adequado ao modelo de GPC e à realidade da instituição.

Essa avaliação confirma análises presentes na literatura (BRANTES, 2012; GIUDICE, 2012) e são destacadas nas expressões grifadas ao longo da análise dos relatos, conforme segue: “GPC como instrumento de capacitação”; “instrumentação”; “sensibilização de todos os envolvidos”; “importância da capacitação da área de gestão de pessoas”; “instrumento de governança para aliar competências individuais e organizacionais”; “caráter dinâmico da GPC”; “diferentes planos de carreira”; “visão instrumental da GPC como instrumento de capacitação”; “crítica à PNDP”; “dificuldades de realização da etapa do mapeamento”.

De maneira geral, as percepções dos gestores revelam uma preocupação com a necessidade de compartilhamento de experiências já implantadas, o que denota um estágio de aprendizado sobre o conceito de competências e o modelo propriamente dito, o que corrobora o que vem sendo tratado na literatura científica sobre gestão por competências na esfera pública. Porém, verifica-se que é um processo já em construção nas instituições consultadas.

A seguir, apresenta-se a descrição e análise dos estudos de caso realizados junto à Fundação Universidade Federal do ABC (caso 1) e à Universidade Federal de São Paulo (caso 2), buscando um maior entendimento das especificidades institucionais de uma universidade federal na atualidade.

4.2 Dois estudos de caso sobre GPC em universidades

Nesta Seção são apresentados os resultados dos estudos de caso realizados junto à Fundação Universidade Federal do ABC (caso 1) e Universidade Federal de São Paulo (caso 2), com o objetivo de compreender o universo de duas IFES em estágios diferentes de adoção do modelo de Gestão por Competências. As universidades são caracterizadas historicamente e a partir dos parâmetros de sua política de gestão de pessoas.

4.2.1 Caso 1 – Fundação Universidade Federal do ABC

4.2.1.1 Breve caracterização da Universidade Federal do ABC

Criada através da Lei nº 11.145, de 26/07/2005, a Fundação Universidade Federal do ABC iniciou suas atividades oficialmente em 11/09/2006, com uma proposta inovadora no contexto universitário brasileiro, tanto para a estrutura administrativa e acadêmica quanto para o seu projeto pedagógico. Sua atuação multicampi existente desde 2009, com o campus sede em Santo André e o segundo campus em São Bernardo, foi consolidada através da Lei nº 13.110, de 25/03/2015.

Seus idealizadores, um grupo de especialistas renomados de várias áreas do conhecimento, elaboraram um projeto de instituição fora do padrão das universidades

tradicionais brasileiras, com uma filosofia voltada integralmente para a interdisciplinaridade, a inclusão social e a internacionalização.

Sua estrutura organizacional sem departamentos acadêmicos é composta de três centros temáticos, além da estrutura administrativa geral (reitoria, pró-reitorias, prefeitura universitária, biblioteca, assessorias, editora e agência de inovação)¹³. Os centros temáticos são: Centro de Ciências Naturais e Humanas (CCNH), Centro de Matemática, Computação e Cognição (CMCC), e Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas (CECS).

Todos os centros reúnem profissionais das áreas científicas, tecnológicas e humanas, com o objetivo de dar flexibilidade ao fluxo de informações e facilitar a troca de experiências. Além dos centros temáticos, a instituição possui núcleos interdisciplinares e estratégicos: Núcleo de Bioquímica e Biotecnologia (NBB); Núcleo de Ciência, Tecnologia e Sociedade (NCTS); Núcleo de Cognição e Sistemas Complexos (NCSC); Núcleo de Estudos Estratégicos sobre Democracia, Desenvolvimento e Sustentabilidade (NEEDDS); e Núcleo de Universos Virtuais, Entretenimento e Mobilidade (NUVEM).

Além da estrutura organizacional diferenciada, a grande inovação da UFABC está na configuração de seus cursos de Bacharelados Interdisciplinares (BI), inspirados nos modelos introduzidos pela Declaração de Bolonha, como única forma de acesso aos seus cursos de graduação. São eles: Bacharelado em Ciência e Tecnologia (BC&T - o primeiro a ser criado) e Bacharelado em Ciências e Humanidades (BC&H – criado em 2009).

Visando proporcionar uma sólida formação básica em nível superior aos ingressantes, os Bacharelados Interdisciplinares tem estrutura modular (com disciplinas divididas em categorias - obrigatória, opção limitada e livres), possibilitando a flexibilização das estruturas curriculares, maior autonomia dos alunos em formação, além de um maior envolvimento e responsabilidade dos sujeitos com seus processos de formação.

¹³ A editora foi incorporada à Pró-reitoria de Extensão e Cultura; e a Agência de Inovação faz parte da Pró-reitoria de Pesquisa.

Segundo o PDI elaborado para o período de 2013 a 2022, faz parte das metas da instituição a criação de mais dois Bacharelados Interdisciplinares: Artes e Tecnologia; e Ciências da Vida. Também consta de suas metas estudos de viabilidade de implantação de uma Licenciatura Interdisciplinar. A experiência da UFABC inspirou outras universidades a implantarem cursos com estrutura similar: em 2012, havia outras 15 universidades ofertando Bacharelados Interdisciplinares.

Após a formação básica através dos Bacharelados Interdisciplinares, os alunos podem optar pela continuidade de formação dentre os vários cursos de formação específica da Instituição, distribuídos entre bacharelados e licenciaturas em várias áreas, e engenharias, conforme Quadro 21. O regime curricular é quadrimestral, com três períodos letivos anuais, possibilitando, segundo o PDI, cursos mais rápidos e intensivos.

Quadro 21 - Formação Específica pós-bacharelado

CURSOS		CAMPUS SANTO ANDRÉ	CAMPUS SÃO BERNARDO DO CAMPO
Bacharelado em Ciência e Tecnologia (BC&T)	Bacharelado	Ciências Biológicas	Neurociência
		Ciência da Computação	
		Física	
		Matemática	
		Química	
	Licenciaturas	Ciências Biológicas	
		Física	
		Matemática	
		Química	
	Engenharias	Ambiental e Urbana	Aeroespacial
		Energia	Biomédica
		Informação	Gestão
		Instrumentação, Automação e Robótica	
		Materiais	
	Bacharelado em Ciências e Humanidades (BC&H)	Bacharelado	
			Filosofia
			Planejamento Territorial
			Políticas Públicas

			Relações Internacionais
	Licenciaturas		Filosofia

Fonte: Portal UFABC (<http://www.ufabc.edu.br/>), com adaptações.

Todos os cursos da UFABC são oferecidos igualmente e de forma simétrica, nos períodos matutino e noturno, demonstrando preocupação com os alunos que tem necessidade de trabalhar no período diurno.

A UFABC possui um corpo docente altamente qualificado, com 100% de professores doutores e um corpo técnico e administrativo que cresceu consideravelmente desde sua implantação, além dos colaboradores terceirizados. O conjunto de alunos matriculados na instituição também cresceu exponencialmente. A Tabela 4 demonstra o crescimento da comunidade da Instituição no período de 2007 a 2016.

Tabela 4 – Crescimento da comunidade da UFABC – 2007-2016

CATEGORIAS	2007	2016
Alunos de graduação	932	14.623
Alunos de pós-graduação (mestrado e doutorado)	96	1.271
Docentes	113	617
Técnico-administrativos	92	738
Terceirizados	64	386

Fonte: Portal UFABC (<http://www.ufabc.edu.br/>), com adaptações.

A alta qualificação do corpo de pesquisadores da UFABC possibilitou que logo no início de sua implantação, em 2007, fossem aprovados dez dos onze pedidos de abertura de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, uma conquista inédita junto à CAPES, que nunca havia aprovado um conjunto tão expressivo de uma única instituição. Através do regime quadrimestral, a instituição possibilita que seus pesquisadores possam atuar integralmente à pesquisa, em determinado período do ano. Em 2009, a UFABC foi a terceira demandante de novos projetos de pesquisa junto à FAPESP, ficando atrás apenas de USP e Unicamp.

Em entrevista ao *Editage Insights*, o reitor Klaus Capelle afirmou que a “UFABC aspira a ser uma universidade de pesquisa de classe mundial” e, para isso,

buscou, desde sua implantação, contratar docentes altamente qualificados e com experiência comprovada em proposições de pesquisa, e incentivar a inserção dos alunos em projetos de pesquisa desde o início do curso. O quadro a seguir ilustra os cursos/área do conhecimento da pós-graduação *stricto sensu* da UFABC.

Quadro 22 – Cursos de Pós-graduação da UFABC

CAMPUS	CURSO/ÁREA DO CONHECIMENTO
São Bernardo do Campo	Ciências Humanas e Sociais
	Engenharia Biomédica
	Filosofia
	Neurociência e Cognição
	Planejamento e Gestão do Território
	Políticas Públicas
Santo André	Biosistemas
	Biociências
	Ciência da Computação
	Ciência e Tecnologia Ambiental
	Ciência e Tecnologia/Química
	Energia
	Engenharia da Informação
	Engenharia e Gestão da Inovação
	Engenharia Elétrica
	Engenharia Mecânica
	Ensino, História e Filosofia das Ciências e Matemática
	Evolução e diversidade
	Física
	Matemática Aplicada
	Nanociências e Materiais Avançados
	Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional – PROFMAT
	Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física – MNPEF

Fonte: Portal UFABC (<http://www.ufabc.edu.br/>), com adaptações.

A extensão é vista como uma oportunidade de diálogo com a sociedade visando ao desenvolvimento social e econômico da região e do País, reconhecendo sua diversidade cultural. Nesse sentido, a UFABC participou de algumas iniciativas importantes para o “desenvolvimento econômico e social do ABC paulista, como são os casos do Grupo de Trabalho do Polo Tecnológico do Grande ABC e do Conselho de

Desenvolvimento Econômico do Município de São Bernardo do Campo” (FAZZIO E SILVA, 2010). De acordo com o PDI 2013-2022 (UFABC, 2013, p. 63), a Instituição tem dois desafios pela frente:

“1) de um lado, a universidade deve promover o reconhecimento mais equitativo das práticas de ensino, pesquisa e extensão; 2) de outro, as práticas extensionistas devem eleger a difusão do conhecimento científico e tecnológico como atividade prioritária, superando a ideia da prática extensionista como consultoria empresarial ou assistência comunitária”.

A UFABC está inserida no Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), que congrega a Educação a Distância (EaD) no País, e oferece três cursos de especialização (Quadro 23) e uma variedade de cursos de capacitação através do chamado PACC – Programa Anual de Capacitação Continuada. Visualizando a possibilidade de avanço no processo de educação a distância, a Instituição, de acordo com seu PDI atual, pretende iniciar a discussão sobre a criação de uma graduação interdisciplinar EaD, nos mesmos moldes de seus bacharelados interdisciplinares.

Quadro 23 – Cursos de Especialização

MODALIDADE	CURSOS
Especialização	Ciência e Tecnologia
	Tecnologia e Sistemas de Informação
	Gestão Pública

Fonte: Portal UFABC (<http://www.ufabc.edu.br/>), com adaptações.

De acordo com o atual reitor, a internacionalização também é uma prioridade da instituição e, para tanto, a área de relações internacionais criou políticas especiais para fortalecer esse aspecto. Alguns indicadores disponibilizados na página da Instituição demonstram esse investimento: 12% dos docentes são do exterior, mais de 10% dos alunos já participaram do Programa Ciências Sem Fronteiras, por volta de 9% dos alunos de pós-graduação vem de outros países e a instituição já tem 33 parcerias de pesquisa com instituições estrangeiras.

Ainda em relação à internacionalização, chama a atenção a posição conquistada pela UFABC na primeira edição do *Latin America University Ranking* da *Times Higher Education* (THE), divulgado no mês de julho de 2016. Dentre as 50 melhores universidades latino-americanas que se destacaram em 2016, a UFABC está

posicionada na 18ª classificação geral, 9ª no Brasil e 5ª entre as universidades federais. Este é um indicador de qualidade importante, sobretudo às vésperas de completar 10 anos de atuação.

Com relação aos processos de planejamento e gestão, a UFABC conta com o suporte da Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional na elaboração e acompanhamento dos indicadores institucionais. Para tanto, utiliza instrumentos e metodologias de gestão que serviram de base para a construção dos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI). O Planejamento de Gestão busca vincular os projetos das diferentes áreas às metas e diretrizes do PDI, elencando 25 estratégias atreladas a 4 desafios a serem cumpridos até 2017, conforme Quadro 24.

Quadro 24 – Desafios e estratégias estabelecidas pela gestão

DESAFIOS (D) E ESTRATÉGIAS (E)	
D1	A Universidade em crescimento: consolidação física e acadêmica da UFABC
E01	Ampliar e consolidar BI, bacharelados e licenciaturas;
E02	Ampliar o número de Programas de Pós-Graduação
E03	Diversificar ambientes de ensino, ampliando o uso de novas tecnologias educacionais
E04	Ampliar captação de recursos e aumentar a eficiência do gasto
E05	Integrar e consolidar física e logicamente os câmpus, buscando sua expansão
E06	Desenvolver estruturas acadêmicas e administrativas adequadas ao projeto pedagógico
D2	A Universidade ágil: desburocratização, descentralização e transparência
E07	Promover políticas de valorização dos servidores técnico-administrativos, docentes e terceirizados
E08	Aprimorar ferramentas de gestão, de forma a atender as especificidades do projeto pedagógico
E09	Viabilizar sistema integrado de gestão
E10	Aprimorar a dinâmica dos conselhos superiores e das comissões
E11	Desenvolver mecanismos de diálogo e novos canais de comunicação interna
E12	Aprimorar a estrutura organizacional, de acordo com as necessidades da UFABC
D3	Universidade transformadora e inclusiva: ensino, pesquisa e extensão para todos
E13	Valorizar a inclusão com excelência, promovendo ações afirmativas
E14	Intensificar as ações extensionistas, incrementando a atuação junto à comunidade escolar e à sociedade, valorizando a região do ABC
E15	Promover e garantir o acesso ao ambiente universitário e aprimorar a interação e a comunicação externa

DESAFIOS (D) E ESTRATÉGIAS (E) – (cont.)	
E16	Promover e valorizar ações ambientalmente sustentáveis
E17	Promover a internacionalização, integrando a UFABC no círculo de excelência acadêmica mundial
E18	Construir ambiente propício para a pesquisa de excelência
E19	Construir ambiente propício para ações no campo da saúde, esporte, cultura e lazer
D4	A Universidade inovadora: da inovação pedagógica à inovação científica tecnológica
E20	Implementar os Observatórios de Inclusão, Interdisciplinaridade e Excelência
E21	Incrementar as colaborações multi-institucionais em pesquisa (internacionais, nacionais e regionais)
E22	Estimular a interação da pesquisa com o setor produtivo
E23	Incentivar a inter e multidisciplinaridade no ensino, pesquisa e extensão
E24	Reconhecer e incrementar a contribuição dos servidores técnico-administrativos com a produção de conhecimento
E25	Promover Polos como estratégia inovadora de expansão

Fonte: Portal UFABC (<http://www.ufabc.edu.br/>), com adaptações.

Merece destaque a utilização da metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES) no processo de construção do planejamento estratégico da Instituição. Segundo Carlos Matus (1993), o Método PES volta-se especificamente para a esfera pública e considera os múltiplos cenários possíveis, bem como a influência dos diversos atores envolvidos no jogo sócio-político organizacional. Também considera as múltiplas interpretações da realidade na qual a organização está inserida. Entretanto, não foi possível averiguar a participação da área de Gestão de Pessoas no processo de construção e de avaliação do planejamento estratégico institucional.

4.2.1.2 A política de gestão de pessoas da Universidade Federal do ABC

A área de Gestão de Pessoas da UFABC é conduzida pela Superintendência de Gestão de Pessoas/SUGEPE, até recentemente (aproximadamente dois anos) denominada Coordenação Geral de Recursos Humanos. Apesar de não estar estruturada com o *status* de pró-reitoria, uma tendência em várias universidades federais, a SUGEPE está vinculada diretamente à Reitoria e conta com uma estrutura composta por cinco divisões relacionadas às especificidades da área, além da Corregedoria

Seccional¹⁴ que ficou temporariamente vinculada ao setor até que pudesse atuar de forma independente. A Figura 5 ilustra a estrutura da SUGEPE.



Figura 5 – Organograma da SUGEPE/UFABC

A estrutura atual da SUGEPE busca integrar todas as atribuições específicas da área que antes eram parcialmente desempenhadas por outras unidades como, por exemplo, os concursos de docentes que eram realizados pela Secretaria Geral. Atualmente os concursos ficam a cargo da Seção de Ingresso de Servidores, subordinada à Divisão de Capacitação e Qualificação (Quadro 25).

A Divisão de Saúde e Qualidade de Vida é uma das divisões mais recentes e que está no início de sua estruturação. Aparentemente, a nova estrutura busca traduzir uma política de expansão da atuação da área de Gestão de Pessoas na Instituição, para além da atuação cartorial tradicional de especialista técnico nos subsistemas de Recursos Humanos (recrutamento e seleção, pagamentos e benefícios, desenvolvimento e capacitação, avaliação de desempenho).

¹⁴ Atualmente, a Corregedoria Seccional está vinculada à Reitoria.

Quadro 25 – Atribuições da SUGEPE

SUGEPE – UFABC			
DIVISÃO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO – DCQ	Plano de capacitação e qualificação dos servidores. Treinamentos internos e externos. Gestão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE. Incentivo à Qualificação. Progressão por Capacitação.	SEÇÃO DE INGRESSO DE SERVIDORES	Gestão do quadro vagas de servidores. Concursos públicos. Recebimento de documentação. Recepção e integração de novos servidores.
DIVISÃO DE ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL – DAF	Atestados Funcionais, afastamentos nacionais e internacionais. Redistribuição. Lotação Provisória. Exoneração. Vacância. Emissão e publicação de portarias. Cadastro dos servidores. Cartão de identidade funcional (crachá). Login e e-mail institucional. Folha de Frequência. Adicional Noturno. Licenças (casamento, paternidade, falecimento de familiares, interesses particulares etc.). Horário especial para estudante. Redução de Jornada com remuneração proporcional. Férias. Aposentadoria. Gestão do Programa de Estágios da UFABC.		
DIVISÃO DE PAGAMENTOS E BENEFÍCIOS – DPB	Folha de Pagamento. Dependente econômico. Mudança de conta corrente. Substituição remunerada. Holerites. Auxílio Transporte, alimentação, pré-escolar, natalidade. Assistência à saúde.		
DIVISÃO DE ESTRUTURAÇÃO E ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL - DEOF	Gestão dos Processos Avaliação de Desempenho e de Estágio Probatório de servidores Técnico Administrativos. Gestão por Competências. Lançamento de Progressões por Mérito de Servidores Técnico Administrativos.		
DIVISÃO DE SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA – DSQV	Licença para Tratamento da Própria Saúde. Licença por Motivo de Doença em Pessoa da Família. Cadastro de Familiares para Concessão de Licença por Motivo de Doença em Pessoa da Família. Doação de Sangue. Licença à Gestante. Licença por Motivo de Acidente em Serviço. Aposentadoria por Invalidez. Gestão de Exames Admissionais. Registro e Homologação de Atestados Médicos. Exames Periódicos. Gestão de Perícias Singulares. Junta Médica Oficial. Convênio SESC.		

Fonte: Portal UFABC (<http://www.ufabc.edu.br/>), com adaptações.

Além do aspecto de sua política de pessoal voltado para a captação de profissionais altamente qualificados, sobretudo na categoria docente, outra característica marcante da UFABC foi prever, desde sua implantação, a possibilidade de adoção da Gestão por Competências, presente de forma mais explícita em seu PDI atual. A implantação começou a ser estruturada no início de 2011 e ficou a cargo da Divisão de Estruturação e Organização Funcional.

Mesmo assim, é possível visualizar os parâmetros do paradigma da competência em seu primeiro PDI (2008-2012), a partir das linhas de desenvolvimento previstos no Programa de Capacitação (Quadro 26), que estimulam uma formação mais ampla do que aquela tradicionalmente voltada para as tarefas técnicas de um cargo específico.

Quadro 26 – Plano de capacitação – PDI (2008-2012)

LINHA DE DESENVOLVIMENTO	OBJETIVO
Iniciação ao Serviço Público	conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da UFABC e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional.
Geral	oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas da UFABC.
Gestão	preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão.
Inter-relação entre Ambientes	capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional.
Formação Específica	capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.
Saúde e Qualidade de Vida	execução de ações que promovam a saúde, segurança e qualidade de vida do servidor, assim como desenvolver projetos voltados à responsabilidade social.

Fonte: Portal UFABC (<http://www.ufabc.edu.br/>), com adaptações.

Outra característica explícita de sua política de gestão de pessoas é considerar todas as categorias presentes na comunidade (docentes, técnico-administrativos e terceirizados) no processo institucional de valorização de pessoal. Também fica clara, no planejamento institucional atual, a consideração da categoria técnico-administrativa como protagonista na contribuição para a produção de conhecimento (Quadro 24 – E07 e E24).

Ampliando a dimensão do conceito de “agente público”, ações de desenvolvimento profissional são estendidas a todas as categorias funcionais, incluindo os colaboradores terceirizados. Nos cursos de capacitação voltados aos servidores efetivos, são reservadas duas vagas aos profissionais terceirizados como alunos ouvintes, evitando possíveis obstáculos legais. Além disso, através da Pró-reitoria de

Extensão e Cultura, foi formatado um edital de projeto de Extensão voltado à capacitação de profissionais terceirizados, contando com a participação voluntária de servidores efetivos na elaboração e condução dos cursos.

Os planos de capacitação estabelecidos para os três últimos anos (2014, 2015 e 2016) seguem diretrizes estabelecidas por um Comitê de Capacitação e Qualificação de Pessoal, o Plano de Desenvolvimento Institucional e a legislação federal voltada para o desenvolvimento de pessoas. Dentre essa legislação, são consideradas especificamente as diretrizes do Decreto nº 5707/2006, que trata da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal (Gestão por Competências); e da Lei nº 11.091/2005, que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Os cursos são agrupados por área de conhecimento e competências (gerenciais, técnicas e/ou comportamentais), abrangendo conhecimentos transversais (comuns às diversas áreas da Instituição), específicos (considerados essenciais para determinadas áreas) e gerenciais (voltados à qualificação de servidores para o exercício de funções de direção e assessoramento).

Ainda no que tange à política de gestão de pessoas da Instituição, foi possível averiguar que existe uma preocupação com a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, docentes ocupantes de funções administrativas, e colaboradores terceirizados compondo equipes mistas, estabelecida de forma clara através de Resolução do Conselho Universitário. A avaliação pretende ser negociada, respeitando contexto e particularidades das unidades, no formato de 360º, com periodicidade mínima anual. A perspectiva é pedagógica e incentivando o autodesenvolvimento. Finalmente, também foi possível apreender o incentivo à multifuncionalidade e compartilhamento de conhecimento, através de um Programa de Multiplicadores (estabelecido através de edital), que possibilita a participação de servidores docentes e técnico-administrativos na condução de eventos de capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoas.

4.2.1.3 O projeto de Gestão por Competências da UFABC

O projeto de Gestão por Competências (GPC) da Instituição teve início em 2011 e foi conduzido pela Coordenação Geral de Recursos Humanos (atualmente SUGEPE), com o auxílio de consultoria externa, contratada para esse fim até o ano de 2013. O escopo teórico de trabalho da consultoria técnica utiliza o conceito de entrega, bastante disseminado na literatura científica nacional (Dutra, 2001; 2009, dentre outros), adaptado para o contexto da esfera pública. O modelo adotado foi direcionado, a princípio, para a avaliação de desempenho com foco em competências buscando mensurar a entrega do servidor a partir de quatro perspectivas, conforme Quadro 27.

Quadro 27 – Modelo de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências

PERSPECTIVA	DESCRIÇÃO
Competências Técnicas	avaliação dos Conhecimentos e Habilidades que o servidor deve ter para executar suas atividades.
Competências Comportamentais	avaliação comportamental, que visa ao desenvolvimento e ao alinhamento das Atitudes e Valores organizacionais.
Resultados	mensuração das metas individuais e coletivas a serem atingidas, alinhadas ao planejamento estratégico da organização.
Complexidade	avaliação da qualidade de execução das responsabilidades realizadas pelo servidor.

Fonte: Leme Consultoria (www.lemeconsultoria.com.br), com adaptações.

O modelo gera um indicador da entrega do servidor, denominado Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS), que pode servir de base para a construção de políticas institucionais para a Gestão de Pessoas, para a integração dos subsistemas de Gestão de Pessoas, além de proporcionar o alinhamento e a integração dos sistemas da área à estratégia organizacional. O modelo também trabalha com o Inventário Comportamental, que procura identificar os indicadores comportamentais, através de comportamentos observáveis (mapeamento de competências), dentro do que é recomendado na literatura (Brandão e Bahri, 2005), iniciando pela identificação das competências organizacionais, competências funcionais e, finalmente, competências dos servidores.

Considerando a complexidade do projeto e a necessidade de envolvimento de todas as instâncias da organização, foi constituído o Grupo de Trabalho para Mapeamento de Competências e Apoio à Estruturação Organizacional (GTCEO), com a participação de representantes indicados pelos dirigentes de todos os setores da

UFABC, tendo como atribuições: execução do mapeamento de competências, o apoio à institucionalização do quadro de CD (Cargos de Direção) e FG (Funções Gratificadas), implantação da Matriz de Competências e Cargos, para subsidiar a Proposta de Estrutura Organizacional da UFABC. A implementação do projeto seguiu as macro fases descritas no Quadro 28.

Quadro 28 – Processo de Implementação do Projeto

MACROFASES DE IMPLEMENTAÇÃO DA GPC/UFABC
Apresentação do pré-projeto ao Grupo de Trabalho
Apresentação do pré-projeto ao Reitor
Agendamento de reuniões com dirigentes e líderes de equipe para apresentação do projeto
Reunião com dirigentes para apresentação do projeto e solicitação de indicação de representantes
Formalização da indicação de representantes das áreas
Formalização do Grupo de Trabalho
Reunião com Grupo de Trabalho para início da capacitação 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 juntos aos gestores
Avaliação de competências técnicas e comportamentais dos servidores

Fonte: SUGPEPE/UFABC.

Para consecução do projeto, a Instituição contou com suporte de sistema informatizado disponibilizado pela consultoria para um período determinado (até o final do ciclo avaliativo no ano de 2013), que possibilitou realizar a sistematização dos dados necessários ao mapeamento das competências organizacionais, técnicas e comportamentais, além da realização do ciclo avaliativo das competências dos servidores.

Do projeto de GPC desenvolvido pela Instituição resultou o levantamento das competências comportamentais consideradas essenciais para a organização e a sistematização das competências profissionais dos servidores, conforme Quadro 29.

Quadro 29 – Competências Comportamentais Essenciais e Profissionais

COMPETÊNCIAS RESULTANTES DO MAPEAMENTO	
Competências essenciais para a Organização	comprometimento*
	comunicação*
	criatividade e inovação*
	foco no discente*
	organização e planejamento*
	relacionamento interpessoal*
	visão sistêmica*
Competências profissionais	comprometimento*
	comunicação*
	criatividade e inovação*
	flexibilidade
	foco em processos
	foco em resultados
	foco no discente*
	liderança
	organização e planejamento*
	relacionamento interpessoal*
	tomada de decisão
	trabalho em equipe
	visão sistêmica*

Fonte: SUGPE/UFABC.

* competências profissionais alinhadas com as competências organizacionais

As competências técnicas foram sistematizadas a partir de um mapeamento de descritivos funcionais, que considerou as atribuições de cada função. A partir da validação dos descritivos, foram estabelecidas competências cognitivas e não cognitivas necessárias a cada função. O ciclo avaliativo das competências dos servidores foi realizado no primeiro semestre do ano de 2013, a partir de instrumento avaliativo que, através de uma escala de zero a cinco (para competências técnicas, sendo zero o “não conhecimento” e cinco o “perito”; e para competências comportamentais, sendo zero a frequência “nunca” e cinco a frequência “todas as vezes”), buscou auxiliar na sistematização dos gaps de competências comportamentais e técnicas. Uma característica importante do instrumento é que considera diferentes perspectivas: da função; da média dos ocupantes da função; da auto-avaliação; do superior; dos pares; do

subordinado; do cliente/fornecedor. O Quadro 30 ilustra um exemplo de competências técnicas mapeadas para uma função específica.

Quadro 30 – Competências técnicas de função vinculada à Divisão de Aquisições e Contratações

FUNÇÃO DE APOIO A AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES	
Competências cognitivas	legislação e normas correlatas às contratações públicas
	sistema Excel
	Lei nº 8.666/1993 (institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências)
	Redação
	trâmites e fluxos de processos de aquisições
Competências não cognitivas	capacidade de análise
	capacidade de síntese
	capacidade de trabalhar sob pressão
	habilidade com números
	raciocínio lógico
	capacidade de exposição oral
	Concentração

Fonte: SUGEPE/UFABC, com adaptações.

Do que foi possível apreender do modelo de GPC adotado, verificou-se que a Instituição avançou bastante em relação a outras IFES, principalmente no que tange ao domínio da metodologia de mapeamento das competências desejadas e presentes no quadro de funções e servidores. Entretanto, também foi possível detectar que não foi um processo fácil ao longo do período de implantação. Foi necessário um movimento de sensibilização e convencimento devido ao ambiente cultural de resistência ao novo, muito presente no serviço público. Essa resistência de adesão ao projeto pode ser percebida tanto no nível individual quanto no nível gerencial. Segundo um dos envolvidos no processo, um aspecto fortemente percebido foi o componente relacionado ao poder, isto é, “uma coisa é fazer o que tem que ser feito pela causa; outra coisa é fazer algo pois alguém mandou”.

Segundo avaliação da consultoria técnica, um ponto positivo do projeto foi o grande envolvimento da equipe de implantação, focada nos resultados. Apesar de

inicialmente refratária ao novo, a Instituição mostrou capacidade de execução do projeto, após o processo de convencimento do uso de boas práticas. O projeto também contribuiu para a reflexão organizacional sobre a temáticas das competências e para o amadurecimento das políticas voltadas à gestão de pessoas. O quadro 31 apresenta alguns pontos positivos e de maior dificuldade durante o desenvolvimento do projeto.

Quadro 31 – Pontos fortes e fracos durante o processo

Forças	Comprometimento da equipe de implantação e responsável pela execução do projeto
	Cumprimento de prazos
	Qualidade dos documentos resultantes
Fraquezas	Necessidade de compreensão dos conceitos de avaliação de desempenho e competências
	Necessidade de aperfeiçoamento de conceitos organizacionais por parte de gestores (significado de liderança no mundo contemporâneo, por exemplo)
	Cultura de subserviência
	Crença institucional de poder como mecanismo de mobilização de pessoal

Fonte: Leme Consultoria, com adaptações.

Outro aspecto importante na visão dos envolvidos no processo de implantação é que existem questões legais a serem consideradas quando se pretende implantar o modelo de gestão por competências na esfera pública. Também foi fortemente percebida a avaliação da necessidade de diretrizes por parte dos órgãos governamentais, que possam de alguma forma nortear as instituições no processo de desenvolvimento de seus modelos de gestão de pessoas. O apoio das instâncias superiores internas também foi considerado como um ponto forte para o sucesso da implementação inicial do projeto, porém existe a avaliação de que a área de Gestão de Pessoas deveria estar mais integrada com as demais áreas institucionais e haver a continuidade do apoio das instâncias superiores para a institucionalização do modelo na Instituição.

Ao final do processo avaliativo realizado com o suporte da consultoria especializada, a Instituição não pode mais contar com o sistema de informação disponibilizado pela restrição de recursos. Entretanto, está em processo de negociação de sistema mais amplo (SIGA/UFRN) e avaliando as funcionalidades, para verificar a possibilidade de adotar o sistema para a GPC da Instituição. Atualmente, a área de

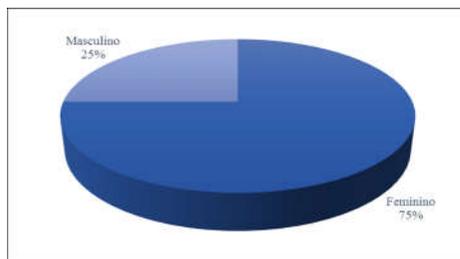
Gestão de Pessoas segue no processo de atualizar os descritivos funcionais, considerando as alterações na estrutura organizacional.

4.2.1.4 Perfil do servidor da área de gestão de pessoas

Complementando o estudo, seguem os resultados obtidos através dos questionários aplicados a uma amostra dos servidores do setor, com o objetivo de delinear o perfil do profissional atuante na área.

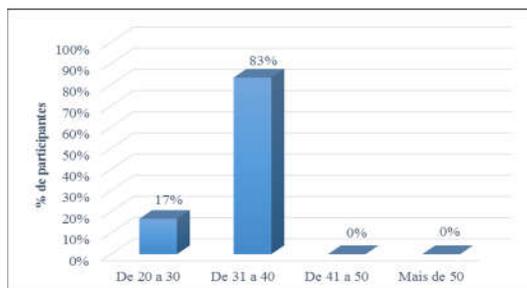
De um total de 33 servidores efetivos, de ambos os sexos, 14 (42%) aceitaram participar voluntariamente do presente estudo, e os gráficos a seguir ilustram o perfil demográfico da amostra.

Gráfico 2 – Percentual de participantes por gênero - SUGEPE



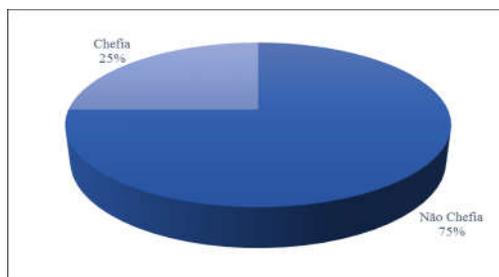
O gráfico 2 demonstra que a amostra tem a predominância de participantes do sexo feminino (75%).

Gráfico 3 – Percentual de participantes por faixa etária - SUGEPE



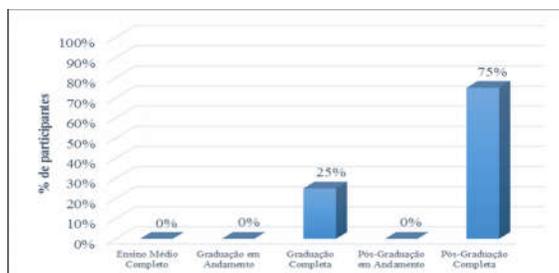
A maioria dos respondentes da amostra (83%) possui entre 31 e 40 anos, caracterizando um perfil de servidores com experiência de vida e de inserção no mundo do trabalho. Também contempla uma faixa etária com possibilidade de carreira longa na esfera pública.

Gráfico 4 – Percentual por cargo exercido - SUGPEPE



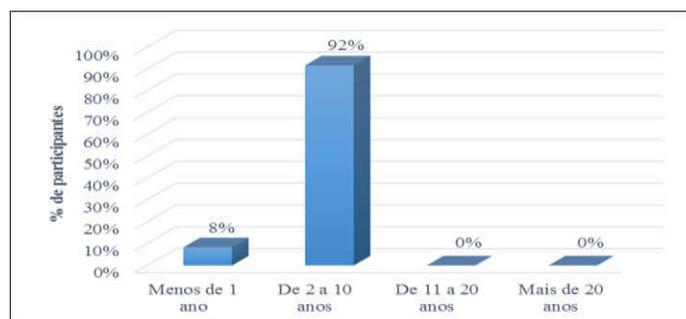
O Gráfico 4 apresenta a proporção entre ocupantes de cargos de chefia em relação aos demais servidores participantes da pesquisa.

Gráfico 5 – Percentual por grau de escolaridade - SUGPEPE



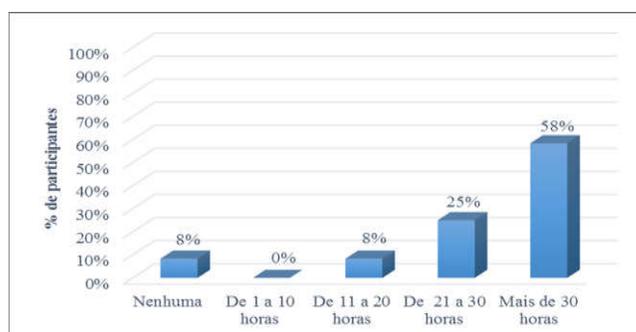
No Gráfico 5, percebe-se que os respondentes tem boa escolaridade, sendo que 75% possuem nível avançado de escolaridade, com pós-graduação completa, e 25% possui graduação completa.

Gráfico 6 – Percentual por tempo no setor - SUGEPE



Através do Gráfico 6, é possível observar que a maioria dos participantes possuem entre 2 e 10 anos de lotação no setor, representando um perfil de servidores com tempo relativo de experiência no setor.

Gráfico 7 – Tempo dedicado à capacitação nos últimos 12 meses - SUGEPE



Com relação ao tempo dedicado à atualização profissional ou aprendizagem nos últimos doze meses, o Gráfico 7 demonstra que a maioria dos participantes dedicou um tempo considerável à atualização de conteúdos. Do total da amostra, 58% dedicou mais de 30 horas para a capacitação e 25% mais de 20 horas, demonstrando um perfil de servidor voltado à busca do conhecimento no ambiente de trabalho.

Os questionários aplicados aos participantes da pesquisa, em formato eletrônico, foram apresentados de forma sequencial e o primeiro, elaborado por David Ulrich (constante dos anexos), apresenta afirmações correspondentes aos múltiplos papéis que podem ser desempenhados por um setor responsável pelas pessoas de uma organização.

A cada afirmação corresponde uma escala de importância de 0 a 5, sendo que, quanto mais próximo do zero, menor a importância dada à afirmação e, quanto mais próximo do cinco, maior a importância correspondente à afirmação. Segundo sistematização desenvolvida por Ulrich, a cada grupo de quatro afirmações, as primeiras correspondem ao papel de Parceiro Estratégico, desempenhado pelo setor de gestão de pessoas da organização; as segundas ao papel de Especialista Administrativo; as terceiras ao papel de Defensor dos Funcionários; e as quartas correspondendo ao papel de Agente de Mudanças. O cálculo para definir o papel desempenhado pelo setor a partir da percepção do indivíduo é feito somando-se as alternativas selecionadas para cada atividade do questionário.

Na percepção dos servidores participantes do estudo de caso, a Superintendência de Gestão de Pessoas/SUGEPE desempenha os quatro papéis na seguinte ordem de importância:

Tabela 5 - Papéis da SUGEPE na visão dos servidores

Papel Desempenhado	Soma	Ordem de Importância
Parceiro Estratégico	379	4°
Especialista Administrativo	442	1°
Defensor dos Funcionários	405	2°
Agente de Mudanças	388	3°

Fonte: elaborado pela autora.

Esses resultados sinalizam que a percepção dos servidores está predominantemente relacionada às atividades típicas e tradicionais de um setor de Gestão de Pessoas, ainda com foco nas atividades cotidianas e operacionais. O papel estratégico da unidade possivelmente não seja objetivamente visualizado como função principal da área. Se considerarmos a percepção exclusiva dos servidores ocupantes de funções de chefia, teremos os valores abaixo:

Tabela 6 - Papéis da SUGEPE na visão dos chefes

Papel Desempenhado	Soma	Ordem de Importância
Parceiro Estratégico	92	3º
Especialista Administrativo	110	1º
Defensor dos Funcionários	101	2º
Agente de Mudanças	85	4º

Fonte: elaborado pela autora.

Pelos valores é possível verificar praticamente os mesmos resultados com os papéis de “Especialista Administrativo” e “Defensor dos Funcionários” em destaque.

O segundo questionário, utilizado para identificar as competências expressas a partir da percepção dos servidores com base em competências relevantes a profissionais de gestão de pessoas, abrange nove competências com grupos de comportamentos correspondentes a cada competência. A cada comportamento foi estabelecida uma escala de um a cinco representando o grau com que o servidor expressa a competência no trabalho, sendo que, quanto mais próximo do um, menor o grau de expressão da competência no trabalho; quanto mais próximo do 5, maior o grau de expressão da competência no trabalho. Do total da amostra, um participante deixou de responder ao instrumento. Seguem os resultados obtidos:

Quadro 32 – Grau de expressão das competências na percepção dos servidores da SUGEPE

Competência	Resultados					
	Não Domina		Indeciso		Domina	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Postura Ética e Pró-ativa	1	8%	2	15%	10	77%
Liderança	1	8%	3	23%	9	69%
Visão Sistêmica	1	8%	3	23%	9	69%
Facilitação e Gestão da Mudança	0	0%	4	31%	9	69%
Foco em Resultados	0	0%	2	15%	11	85%
Foco no Usuário	0	0%	3	23%	10	77%
Trabalho em Equipe	0	0%	2	15%	11	85%
Conhecimento Técnico	1	8%	3	23%	9	69%
Gestão do Conhecimento	1	8%	3	23%	9	69%

Fonte: elaborado pela autora.

Os resultados sugerem que a maioria dos servidores tem a percepção de que expressa as competências relevantes a profissionais atuantes na área. Dentre o conjunto de servidores que expressam as competências, as competências com maior grau de expressão são “Foco em Resultados”, “Trabalho em Equipe”, “Postura Ética e Pró-ativa” e “Foco no Usuário”, nessa ordem. As competências com menor grau de expressão merecem atenção pelo fato de estarem relacionadas tanto ao “Conhecimento técnico” quanto à “Visão sistêmica” e “Gestão do conhecimento”, competências importantes para uma área que pretende atuar com a gestão por competências. Se considerarmos apenas as funções de chefia da amostra, temos os valores abaixo:

Quadro 33 – Grau de expressão das competências na percepção dos chefes

Competência	Resultados					
	Não Domina		Indeciso		Domina	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Postura ética e pró-ativa	0	0%	0	0%	3	100%
Liderança	0	0%	0	0%	3	100%
Visão Sistêmica	0	0%	0	0%	3	100%
Facilitação e Gestão da Mudança	0	0%	0	0%	3	100%
Foco em Resultados	0	0%	0	0%	3	100%
Foco no Cliente	0	0%	0	0%	3	100%
Trabalho em Equipe	0	0%	0	0%	3	100%
Conhecimento Técnico	0	0%	0	0%	3	100%
Gestão do Conhecimento	0	0%	0	0%	3	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Os resultados indicam que as chefias tem a percepção de dominar todas as competências relevantes aos profissionais atuantes na área. Esse índice, embora não possa ser estendido a todos os ocupantes de funções de chefia, considerando ser uma amostra, é bastante representativo por demonstrar o posicionamento consciente em relação à atribuição exercida. Entretanto, não expressa de forma alguma o conjunto dos ocupantes de função de chefia.

O terceiro questionário, utilizado para levantar as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos servidores para desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades, foi construído através da descrição de vinte e cinco estratégias de aprendizagem que podem ser utilizadas para desenvolvimento no trabalho. A cada estratégia foi estabelecida uma escala de um a cinco, representando a frequência da utilização da referida estratégia pelo servidor, sendo que um e dois tendem à pouca frequência de utilização; três equivalente ao uso mediano (de vez em quando); e quatro e cinco foram consideradas altas frequências de utilização. Do total da amostra, dois participantes deixaram de responder o presente instrumento. Seguem os resultados obtidos por estratégia:

Quadro 34 – Estratégias utilizadas pelos servidores da SUGEPÉ e o grau de frequência de utilização

Estratégias de Aprendizagem	Resultados Gerais						Total
	Baixa		De vez em quando		Alta		
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
1 - Busco ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.	0	0%	0	0%	12	100%	12
2 - Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, consulto colegas de outras áreas da organização.	0	0%	3	25%	9	75%	12
3 - Experimento na prática novas formas de executar o meu trabalho.	1	8%	3	25%	8	67%	12
4 - Aprendo na prática, por tentativas sucessivas, a utilizar novos sistemas e aplicativos de informática.	1	8%	2	17%	9	75%	12
5 - Para aprimorar a execução do meu trabalho, busco memorizar dados.	0	0%	6	50%	6	50%	12
6 - Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.	1	8%	3	25%	8	67%	12
7 - Analisando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.	0	0%	3	25%	9	75%	12
8 - Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado às estratégias da organização.	2	17%	3	25%	7	58%	12
9 - Tento compreender como a atuação das diferentes áreas da organização influencia a execução do meu trabalho.	2	17%	3	25%	7	58%	12

(cont.)							
10 - Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios editados pela organização.	4	33%	4	33%	4	33%	12
11 - Consultando informações disponíveis na Intranet da organização, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.	5	42%	3	25%	4	33%	12
12 - Peço ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho.	0	0%	1	8%	11	92%	12
13 - Busco aprender no trabalho colocando em prática novos conhecimentos e habilidades.	1	8%	1	8%	10	83%	12
14 - Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.	1	8%	0	0%	11	92%	12
15 - Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.	1	8%	0	0%	11	92%	12
16 - Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.	0	0%	3	25%	9	75%	12
17 - Procuo obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outros setores da organização.	1	8%	2	17%	9	75%	12
18 - Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	0	0%	1	8%	11	92%	12
19 - Para melhor execução do meu trabalho, reflito como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.	0	0%	5	42%	7	58%	12
20 - Procuo aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.	1	8%	3	25%	8	67%	12
21 - Texto novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.	1	8%	3	25%	8	67%	12

(cont.)							
22 - Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.	2	17%	2	17%	8	67%	12
23 - Procuo aprimorar-me através dos cursos de treinamentos oferecidos formalmente pela organização.	0	0%	2	17%	10	83%	12
24 - Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, se houver incentivo da organização.	3	25%	3	25%	6	50%	12
25 - Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, por conta própria.	5	42%	3	25%	4	33%	12
Média de utilização		11%		21%		69%	

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com os resultados apresentados no quadro acima, pode-se observar que dos participantes que responderam o questionário, em média 69% sempre utilizam algum tipo de estratégia informal de aprendizagem, 21% utilizam esporadicamente, e 11% utilizam raramente algum tipo de estratégia de aprendizagem no trabalho. Se considerarmos as frequências em relação às categorias de análise, teremos os seguintes resultados:

Quadro 35 – Frequências de estratégias em relação à categoria

CATEGORIA/FREQUÊNCIA		Baixa		De vez em quando		Alta		TOTAL
		Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
I	Reprodução	0	0%	6	50%	6	50%	12
		1	8%	3	25%	8	67%	12
Médias			4%		38%		58%	
II	Reflexão ativa	0	0%	3	25%	9	75%	12
		2	17%	3	25%	7	58%	12

		2	17%	3	25%	7	58%	12
		1	8%	0	0%	11	92%	12
		0	0%	3	25%	9	75%	12
		0	0%	5	42%	7	58%	12
		2	17%	2	17%	8	67%	12
Médias			8%		23%		69%	
III	Busca de ajuda interpessoal	0	0%	0	0%	12	100%	12
		0	0%	3	25%	9	75%	12
		0	0%	1	8%	11	92%	12
		1	8%	2	17%	9	75%	12
		0	0%	1	8%	11	92%	12
Médias			2%		12%		87%	
IV	Busca de ajuda em material escrito	4	33%	4	33%	4	33%	12
		5	42%	3	25%	4	33%	12
		1	8%	0	0%	11	92%	12
Médias			28%		19%		53%	
V	Aplicação prática	1	8%	3	25%	8	67%	12
		1	8%	2	17%	9	75%	12
		1	8%	1	8%	10	83%	12
		1	8%	3	25%	8	67%	12
		1	8%	3	25%	8	67%	12
Médias			8%		20%		72%	
VI	Cursos formais	0	0%	2	17%	10	83%	12
		3	25%	3	25%	6	50%	12
		5	42%	3	25%	4	33%	12

Médias		22%		22%		56%	
--------	--	-----	--	-----	--	-----	--

Fonte: elaborado pela autora.

Os resultados demonstram que as maiores frequências de utilização de estratégias estão relacionadas às estratégias comportamentais (“busca de ajuda interpessoal” e “aplicação prática”) e cognitivas (“reflexão ativa” e “reprodução”), nessa ordem. Os cursos formais e busca de ajuda em material escrito não são as primeiras escolhas para desenvolvimento no trabalho. Esses resultados foram apresentados aos gestores e podem auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento de processos de compartilhamento de conhecimento e troca de experiência junto ao grupo de trabalho. O Quadro 36 apresenta uma síntese dos pontos emergentes do estudo de caso.

Quadro 36 – Pontos emergentes do estudo de caso

Categoria	Descrição
Instituição	Modelo de universidade inovadora, com indicadores acadêmicos e científicos expressivos pelo tempo de atuação.
Política de gestão de pessoas	Bem estruturada e transparente, voltada ao processo de desenvolvimento dos colaboradores de todas as categorias.
Estrutura de gestão da área	Modelo de gestão predominantemente instrumental, departamentalizado.
Gestão por competências	Estágio intermediário, mas em processo avançado no foco de avaliação de desempenho, com metodologia específica.
Perfil do servidor da área	Quadro de servidores da área bem formado e experiente, podendo participar de processos de aprendizagem informais compartilhados entre si. Carece de entendimento sobre o papel estratégico da área para a organização.

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.2 Caso 2 – Universidade Federal de São Paulo

4.2.2.1 Breve caracterização da Universidade Federal de São Paulo

Originada da Escola Paulista de Medicina (EPM), renomada escola privada fundada em 1933 e federalizada em 1956, a Universidade Federal de São Paulo tornou-se oficialmente uma universidade pública federal em 1994, através da Lei nº 8.957, de 15/12/1994. O Hospital São Paulo, hoje Hospital Universitário da UNIFESP, foi o primeiro hospital-escola do País e é reconhecido como o maior hospital universitário do País.

Reconhecida historicamente pelo ensino e pesquisas de qualidade na área da saúde, a instituição expandiu sua atuação para outras áreas do conhecimento (como ciências exatas, humanas, ambientais e sociais aplicadas), a partir de 2006, com a implantação de novos *campi* em municípios próximos à cidade de São Paulo. A vigorosa expansão da UNIFESP foi propiciada por sua inclusão no programa de expansão do Governo Federal e pelo apoio das prefeituras locais. O quadro a seguir ilustra a estrutura multicampi da instituição:

Quadro 37 - Estrutura multicampi da UNIFESP

Campus	Ano de aprovação/ implantação	Unidades
Baixada Santista	2006	Instituto de Saúde e Sociedade
		Instituto do Mar
Diadema	2007	Instituto de Ciência Ambientais, Químicas e Farmacêuticas
Embu das Artes - fase inicial de implantação	2012	Cursos planejados na área de Artes (Extensão)
Guarulhos	2007	Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas
Osasco	2011	Escola Paulista de Política, Economia e Negócios
São José dos Campos	2007	Instituto de Ciência e Tecnologia
São Paulo - campus sede	1994	Escola de Medicina
		Escola de Enfermagem
Zona Leste - fase inicial de implantação	2014	Instituto das Cidades

Fonte: Portal Unifesp (www.unifesp.br), com adaptações.

A estrutura organizacional da UNIFESP segue a tradicional configuração departamental, integrando institutos e escolas, e é composta por uma estrutura

administrativa geral (reitoria, pró-reitorias, secretarias, bibliotecas, editora, órgãos assessores e complementares) e uma estrutura descentralizada composta pelas diretorias de campus e superintendência do hospital universitário. Cada campus possui duas diretorias: acadêmica e administrativa. A estrutura deliberativa é composta por órgãos colegiados centrais subordinados ao Conselho Universitário (Conselhos de Graduação, Pós-graduação, Extensão, Assuntos Estudantis, Gestão com Pessoas, Planejamento, Administração; e Conselhos de Campus), além dos conselhos departamentais e congregações. Uma peculiaridade da Instituição são os órgãos de assessoria técnica, representados pelas câmaras técnicas atuando no âmbito dos *campi* fora da sede, subordinadas às Pró-reitorias de Graduação, Pós-graduação e Extensão, respectivamente; e cinco delas vinculadas diretamente à Pró-reitoria de Administração para tratar de questões específicas (compras; contratos; gestão e segurança ambiental; controladoria; e infraestrutura). A atuação das câmaras possibilita a descentralização da tomada de decisão. A Instituição, assim como outras universidades federais, também conta com o suporte de uma fundação de apoio institucional, atuando desde 2004.

De acordo com o Relatório de Gestão da Reitoria de 2013, a criação do Escritório Técnico de Apoio à Gestão e Assuntos Estratégicos (ETAGAE) tem auxiliado em processos de alta complexidade, como por exemplo: licitação de obras, implantação das câmaras técnicas, redefinição da política de Recursos Humanos, estruturação da Pró-reitoria de Gestão com Pessoas (ProPessoas), e reformulação da política de comunicação institucional.

Assim como a UFABC, também aderiu à experiência de implantação de Bacharelados Interdisciplinares, ao lado de seus cursos tradicionais: Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia do Mar (campus Baixada Santista), que possibilita, posteriormente, a continuidade da formação específica em Engenharia do Petróleo ou Engenharia Ambiental; e Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia (campus São José dos Campos).

Quadro 38 – Cursos de Graduação da UNIFESP

Campus	Curso	Modalidade	Período
Baixada Santista	Ciência e Tecnologia do Mar	Bacharelado Interdisciplinar	Vespertino e Noturno
	Engenharia do Petróleo	Bacharelado	Integral-noturno
	Engenharia Ambiental	Bacharelado	Noturno
	Educação Física	Bacharelado	Integral
	Fisioterapia	Bacharelado	Integral
	Nutrição	Bacharelado	Integral
	Psicologia	Bacharelado	Integral
	Serviço Social	Bacharelado	Vespertino e Noturno
Terapia Ocupacional	Bacharelado	Integral	
Diadema	Ciências	Licenciatura	Vespertino e Noturno
	Ciências Ambientais	Bacharelado	Integral
	Ciências Biológicas	Bacharelado	Integral
	Engenharia química	Bacharelado	Integral e Noturno
	Farmácia	Bacharelado	Integral e Noturno
	Química	Bacharelado	Integral e Noturno
Guarulhos	Ciências Sociais	Bacharelado e Licenciatura	Vespertino e Noturno
	Filosofia	Bacharelado e Licenciatura	Vespertino e Noturno
	História	Bacharelado e Licenciatura	Vespertino e Noturno
	História da Arte	Bacharelado	Noturno
	Letras	Bacharelado	Vespertino e Noturno
	Pedagogia	Licenciatura	Vespertino e Noturno
Osasco	Administração	Bacharelado	Integral e Noturno
	Ciências Atuariais	Bacharelado	Integral e Noturno
	Ciências Contábeis	Bacharelado	Integral e Noturno
	Ciências Econômicas	Bacharelado	Integral e Noturno
	Relações Internacionais	Bacharelado	Integral e Noturno
São José dos Campos	Biotecnologia	Bacharelado	Integral
	Ciência da Computação	Bacharelado	Integral
	Ciência e Tecnologia	Bacharelado Interdisciplinar	Integral e Noturno
	Engenharia Biomédica	Bacharelado	Integral
	Engenharia de computação	Bacharelado	Integral
	Engenharia de Materiais	Bacharelado	Integral
	Matemática Computacional	Bacharelado	Integral
São Paulo	Ciências Biológicas	Bacharelado	Integral
	Enfermagem	Bacharelado	Integral
	Fonoaudiologia	Bacharelado	Integral

	Medicina	Bacharelado	Integral
	Tecnologia Oftálmica	Bacharelado	Matutino
	Tecnologia em Informática em Saúde	Bacharelado	Matutino
	Tecnologia em Radiologia	Bacharelado	Matutino

Fonte: Portal Unifesp, com adaptações.

A forma de ingresso para os cursos de graduação da UNIFESP é realizada através de dois processos de seleção: a maioria dos cursos integra o Sistema de Seleção Unificada do Governo Federal (SISU), que utiliza a nota do Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) como único meio de ingresso; e uma parcela de cursos utiliza, além do ENEM, a aplicação de uma prova complementar (gerenciada pela Fundação Vunesp), configurando um sistema misto de ingresso, através da composição de notas. Os cursos que optaram pelo sistema misto são: Ciências Biológicas Integral, Engenharia Química Integral e Noturno (campus Diadema); Ciências Biológicas – Modalidade Médica – Integral, Fonoaudiologia Integral, e Medicina Integral (campus São Paulo). Além disso, reserva 50% de suas vagas a candidatos oriundos de escolas públicas e/ou autodeclarados negros, pardos ou indígenas. De acordo com o relatório de três anos da atual gestão da Universidade (2013-2015), encontra-se em processo de implantação a inclusão de 10% de atividades de Extensão nos currículos de todos os cursos de Graduação, configurando a busca pela formação ampla e diversificada dos alunos, desde os primeiros anos de formação.

Segundo o relatório de gestão de 2004, pouco antes do processo de expansão, estudos apontavam a UNIFESP como a universidade brasileira com o maior índice de produção científica por docente, contando com 88% de professores doutores. Também contava com 189 grupos de pesquisa e 404 linhas de pesquisas desenvolvidas na Instituição. Atualmente, o quadro de professores doutores atingiu o patamar de 96,2%.

Os programas de Residência Médica da UNIFESP tiveram início em 1960, configurando-se como pioneiros no País. Hoje congregam 96 programas. A pós-graduação data de 1970 e o quadro a seguir ilustra o contexto da pós-graduação *stricto sensu* atualmente.

Quadro 39 – Pós-graduação stricto sensu da UNIFESP

Campus	Curso	Nível
Baixada Santista	Alimentos, Nutrição e Saúde	MP
	Interdisciplinar em Ciências da Saúde	MA/D
Diadema	Análise Ambiental Integrada	MA
	Biologia Química	MA/D
	Ciência e Tecnologia da Sustentabilidade	MA/D
	Ciências Farmacêuticas	MA
	Ecologia e Evolução	MA
	Ensino de Ciências e Matemática	MA
Guarulhos	Ciências Sociais	MA
	Educação	MA
	Educação e Saúde na Infância e Adolescência	MA/D
	Filosofia	MA/D
	História	MA/D
	História da Arte	MA
	Letras	MA
	ProfHistória	MP
Osasco	Economia e Desenvolvimento	MA
	Gestão de Políticas e Organizações Públicas	MP
São José dos Campos	Biotecnologia	MA/D
	Ciência da Computação	MA/D
	Engenharia e Ciência de Materiais	MA/D
	Matemática Aplicada	MA
	Matemática em Rede Nacional	MP
	Pesquisa Operacional	MA/D
São Paulo	Enfermagem	MA/D
	Ensino em Ciências da Saúde	MP
	Biologia Estrutural e Funcional	MA/D
	Cirurgia Translacional	MA/D
	Ciência Cirúrgica Interdisciplinar	MA/D
	Ciência, Tecnologia e Gestão Aplicada a Regeneração Tecidual	MP
	Ciências Biológicas (Biologia Molecular)	MA/D
	Ciências da Saúde Aplicada ao Esporte e à Atividade Física	MP
	Ciências da Saúde Aplicadas à Reumatologia	MA/D
	Distúrbios da Comunicação Humana (Fonoaudiologia)	MA/D

Farmacologia	MA/D
Gastroenterologia	MA/D
Gestão e Informática em Saúde	MA/D
Infectologia	MA/D
Medicina (Cardiologia)	MA/D
Medicina (Endocrinologia Clínica)	MA/D
Medicina (Ginecologia)	MA/D
Medicina (Hematologia)	MA/D
Medicina (Nefrologia)	MA/D
Medicina (Obstetrícia)	MA/D
Medicina (Otorrinolaringologia)	MA/D
Medicina (Pneumologia)	MA/D
Medicina (Radiologia Clínica)	MA/D
Medicina (Urologia)	MA/D
Medicina Translacional	MA/D
Microbiologia e Imunologia	MA/D
Neurologia - Neurociências	MA/D
Nutrição	MA/D
Oftalmologia e Ciências Visuais	MA/D
Oftalmologia e Ciências Visuais - MP	MP
Patologia	MA/D
Pediatria e Ciências Aplicadas à Pediatria	MA/D
Psicobiologia	MA/D
Psiquiatria e Psicologia Médica	MA/D
Saúde Baseada em Evidências	MA/D
Saúde Coletiva	MA/D
Tecnologias e Atenção à Saúde	MP

Fonte: Portal Unifesp (www.unifesp.br), com adaptações.

Legenda: MP = mestrado profissional; MA = mestrado acadêmico; D = doutorado

A política de Ensino, Pesquisa e Extensão, a UNIFESP congrega inúmeras atividades e, dentre elas, algumas merecem destaque. Além do Hospital São Paulo, gerido, desde 2004, pela Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina (SPDM), a Instituição gerencia outros hospitais e associações, através da celebração de convênios municipais e estaduais. São eles: Hospital Municipal Vereador José Storopoli, na Vila Maria (convênio com Prefeitura do Município de São Paulo desde 1994); Hospital Pirajussara (convênio com o Governo do Estado desde 1998 e, desde 2003, possui a certificação de Acreditação Hospitalar nível 3); Hospital Geral de Diadema (convênio com o Governo do Estado desde 2000, beneficiando sete municípios da região denominada ABCD); Centro de Saúde Dr. Livio Amato, na Vila

Mariana (convênio com a Secretaria de Estado da Saúde, possibilitando atuação em uma unidade de grande porte aos estudantes de Medicina, Enfermagem e Fonoaudiologia); Lar Escola São Francisco (convênio desde 1999, que possibilita a atuação na reabilitação de pessoas com sequelas de doenças que comprometem o sistema motor); Sociedade Beneficente de Coleta de Sangue – COLSAN (convênio com a Prefeitura do Município de São Paulo desde 2001, sendo responsável pela qualidade dos estoques de sangue de hospitais públicos da capital paulista).

De 67 projetos em 2004, atualmente conta com 177 projetos vinculados a 69 programas de Extensão, distribuídos por 8 áreas temáticas, conforme tabela a seguir. Dentre outros, o Projeto Xingu merece destaque pela longevidade, atuando desde 1965 na assistência integral à saúde da comunidade indígena, atualmente abrangendo 15 etnias diferentes. Oferece, desde 2008, o curso de especialização em Saúde Indígena em parceria com a Universidade Aberta do Brasil, do Ministério da Educação, destinado a profissionais de saúde inseridos na área de saúde indígena. Na área da Educação, destacam-se os programas Universidade Aberta à Terceira Idade (UATI); o Observatório de Políticas Públicas e Centro de Memória da Zona Leste; Educação e Relações Étnico-raciais e Formação de Professores; Cursinho Popular Pimentas, que possibilitam um diálogo da Instituição com a sociedade, na busca da promoção da cidadania e do desenvolvimento local.

Tabela 7 – Panorama da Extensão da UNIFESP

Área temática	Programas	Projetos
Comunicação	6	12
Cultura	8	27
Direitos Humanos e Justiça	7	14
Educação	25	47
Meio Ambiente	3	10
Saúde	14	53
Tecnologia e Produção	4	10
Trabalho	2	4
Total	69	177

Fonte: Portal UNIFESP, com adaptações.

Configurada como um espaço para formação no âmbito da graduação, pesquisa e extensão, a UNIFESP mantém o Núcleo de Educação Infantil – Escola Paulistinha (NEI-Paulistinha), ambiente que propicia oportunidade de estágios para os estudantes dos diferentes cursos e *campi* da Instituição. Atualmente, o Núcleo abriga um conjunto de 480 alunos distribuídos entre a Educação Infantil (Berçário, Maternal e Educação Infantil) e Ensino Fundamental ciclo I da Educação Básica.

A Educação a Distância (EaD) teve origem na formação do Grupo de Estudos em Educação do Centro de Informática em Saúde, fundado em 1988, e posteriormente denominado Departamento de Informática em Saúde (DIS), em 1999. A partir de 2000, houve uma reorganização constituindo o Laboratório de Ensino a Distância (LED), responsável pela criação e manutenção do Programa Unifesp Virtual. Decorrente do processo de expansão, a partir de 2015 foi criada e regulamentada a Secretaria de Educação a Distância, responsável pela implantação e gerenciamento das políticas e diretrizes da EaD na UNIFESP. Entre cursos presenciais e a distância, a Instituição disponibiliza um conjunto de 301 cursos nas modalidades de especialização e aperfeiçoamento, distribuídos entre seus *campi*, conforme a tabela a seguir.

Tabela 8 – Cursos de Especialização e Aperfeiçoamento –
Catálogo do Ano de 2016

Campus	Especialização		Aperfeiçoamento	
	Presencial	A distância	Presencial	A distância
Baixada Santista	8	1	1	
Diadema		3		2
Guarulhos		3		
Osasco				
São José dos Campos	1			
São Paulo	222	31	18	11
Total	231	38	19	13

Fonte: Portal UNIFESP, com adaptações

O primeiro curso de graduação a distância da UNIFESP – Curso Superior de Tecnologia em Design Educacional, aprovado em 2015 e previsto para início de atividades em 2017, pressupõe um “metacurso” voltado à formação de profissionais

aptos a atuar em ambientes pedagógicos presenciais, a distância ou integrando as duas modalidades. Segundo o PDI 2016-2020, o curso configura o momento de expansão da UNIFESP para o ensino digital, buscando refletir sobre as novas possibilidades de ferramentas para a Universidade do Século XXI.

Na última edição do Ranking Universitário Folha (RUF), a UNIFESP subiu seis posições em relação ao ano de 2015, sendo considerada a 16ª melhor universidade do Brasil na classificação geral. O RUF classifica as 195 universidades públicas e privadas a partir de cinco indicadores: pesquisa científica, qualidade de ensino, internacionalização, mercado de trabalho e inovação. Os indicadores são calculados a partir de critérios construídos pelo próprio jornal. O quadro a seguir ilustra os detalhes do ranking em relação à UNIFESP:

Quadro 40 – Indicadores do RUF

UNIFESP - indicadores do RUF
• 16ª posição no ranking geral. Em 2015: 22ª posição.
• 2ª colocação em citações internacionais por docente (atrás da UFABC por 0,1);
• 3º lugar em publicações por docente;
• 4ª universidade em pesquisa – atrás da USP, Unicamp e UFRJ. Em 2015: quinta colocação;
• 4ª posição em citações por docente;
• 6ª posição em professores com doutorado;
• 7ª posição em número de publicações;
• 9ª posição em recursos captados;
• 10ª posição em bolsistas do CNPq;
• 10ª posição em ensino
• 10ª posição em internacionalização (à frente da Unesp, Unicamp e UFSCar);
• Curso de Medicina em primeiro lugar. Em 2015, estava em sexto;
• Curso de Biomedicina em terceiro lugar. Em 2015, estava em sexto;
• Curso de Enfermagem na oitava colocação.

Fonte: Portal UNIFESP (www.unifesp.br), com adaptações.

No quesito internacionalização, o ranking não leva em conta parcerias e convênios internacionais, mas o número de citações feitas por pesquisadores estrangeiros aos artigos produzidos pela universidade. Nesse sentido, cabe destacar que a Instituição mantém aproximadamente 48 acordos de cooperação internacional em 18 países, segundo dados constantes da página da Secretaria de Relações Internacionais.

Através dessa breve contextualização do universo da Instituição, é possível perceber que a UNIFESP tem uma estrutura complexa, com uma expansão significativa na última década. Por ocasião da construção do atual PDI (2016-2020), em entrevista à publicação *Entrementes*, o Pró-reitor de Planejamento, responsável pela coordenação processo, fez uma interessante avaliação dos obstáculos e desafios que a Universidade deveria enfrentar para construção de seu futuro. O primeiro desafio se caracteriza pela complexidade de construir uma identidade compartilhada para uma instituição que migrou de uma atuação tradicionalmente voltada à área da Saúde para a adoção de múltiplas áreas de conhecimento, adotando a estrutura multicampi. Outro desafio é administrar as expectativas e buscar equacionar a diferença entre os campi, buscando um mínimo de equidade.

Para construção dessa identidade, três obstáculos são elencados: a fragmentação da Universidade, considerando as especificidades de cada campus; o risco do imediatismo como uma característica da sociedade pós-moderna; e a maneira como se estabeleceu a divisão do poder institucional. Com relação a este último aspecto, na visão do gestor, cargos devem ser ocupados “não por honra, mas pelo dever de se colocar a serviço de uma comunidade” (*ENTREMENTES*, Ano III, n. 11, agosto 2015).

A tabela a seguir ilustra parcialmente a evolução da comunidade da UNIFESP no período precedente à expansão até os dias atuais.

Tabela 9 – Crescimento da comunidade da UNIFESP – período de 2004 – 2016

Categorias	2004/2005	2015/2016
Alunos de graduação	1353	11.674
Alunos de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado)	2757	4.630
Alunos de pós-graduação lato sensu (especialização e aperfeiçoamento) presencial e EaD	4.277	9.057
Docentes (efetivos, substitutos e visitantes)	626	1.527
Técnico-administrativos	4175	4.058
Terceirizados	*	*

Fonte: Relatórios de Gestão, com adaptações.

* - não foi possível determinar.

4.2.2.2 A Política de Gestão de Pessoas da Unifesp

Criada em 2014 através da Resolução do Conselho Universitário nº 101, de 14/05/2014, a área de Gestão de Pessoas da UNIFESP é conduzida pela Pró-reitoria de Gestão com Pessoas (ProPessoas). Até 2013, a Instituição contava com um Departamento de Recursos Humanos, que administrava as questões operacionais da área. Com a nova gestão da Universidade iniciada em 2013, durante um período de transição foi criada a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP), vinculada à Pró-reitoria de Administração, até que se aprovasse a implantação da nova Pró-reitoria. A ProPessoas tem como missão:

promover o aprimoramento do potencial humano e a promoção da qualidade de vida dos servidores - docentes e técnico-administrativos em educação (TAEs) - da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), acompanhando toda a sua vida funcional, propiciando o desenvolvimento das pessoas em ambientes saudáveis para a realização de suas atividades, estimulando a ética e o respeito nas relações de trabalho no âmbito da universidade e da sociedade (Portal Unifesp, 2016).

Para cumprir sua missão, a Pró-reitoria está estruturada conforme organograma a seguir:

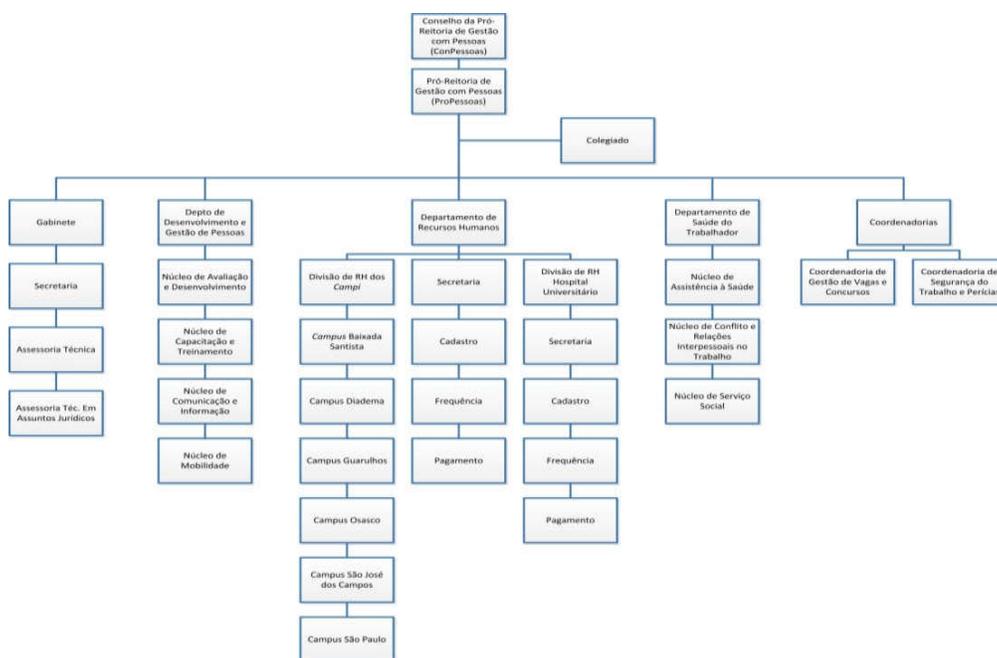


Figura 6 – Organograma da ProPessoas/UNIFESP

Com a nova estrutura, contando com três departamentos e duas coordenadorias, a ProPessoas passou a incorporar todas as atividades de gestão e desenvolvimento de pessoal, antes sob a responsabilidade da Pró-reitoria de Administração. Além dessa estrutura central, a Pró-reitoria coordena uma estrutura descentralizada, composta pelas Divisões de Recursos Humanos em cada campus fora da sede e uma Divisão de Recursos Humanos específica para o Hospital Universitário. O quadro a seguir detalha as atribuições das principais unidades da Pró-reitoria.

Quadro 41 – Atribuições da ProPessoas

ProPessoas - UNIFESP	
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS	Atende às demandas referentes ao desenvolvimento dos servidores, incluindo ações de mobilidade, de treinamento, aperfeiçoamento e capacitação, de acordo com as diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional da Unifesp.
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Responsável por gerir a vida funcional do servidor, desde sua entrada até o momento da aposentadoria. Conta com três divisões, responsáveis por Cadastro, Pagamento e Frequência.

ProPessoas - UNIFESP (cont.)	
DEPARTAMENTO DE SAÚDE DO TRABALHADOR	Oferece os subsídios adequados para a promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho, a prevenção e o tratamento dos agravos e a reabilitação dos trabalhadores, favorecendo a melhoria das condições e dos ambientes de trabalho e a organização dos processos desenvolvidos no âmbito da Universidade, combatendo os conflitos interpessoais que culminam para o assédio moral e promovendo uma cultura de paz na Universidade
COORDENADORIA DE GESTÃO DE VAGAS E CONCURSOS	Auxilia a construir uma Política e Gestão mais transparente em relação à reposição e alocação das vagas; apoia e orienta os Campi quanto à execução das atividades relacionadas aos Concursos Públicos (CP) e os Processos Seletivos Simplificados (PSS), dentro das normas e legislação vigentes.
COORDENADORIA DE SEGURANÇA DO TRABALHO E PERÍCIAS	Responsável pela realização de exames médicos: pré-admissionais; periódicos; mudança de função; e retorno ao trabalho. Também é da sua competência o direcionamento dos exames médicos conforme a atividade e o setor específico de trabalho dos servidores. Deve trabalhar em conjunto com a CIPA e com a Comissão de Insalubridade.
ASSESSORIA TÉCNICA	Auxilia os Departamentos, Coordenadorias e Núcleos ligados à Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas, nas matérias administrativas, organizando o funcionamento dos serviços e atividades, podendo sugerir novos métodos de trabalho com a finalidade de aumentar a eficiência e produtividade desta Pró-Reitoria.
ASSESSORIA TÉCNICA EM ASSUNTOS JURÍDICOS	Responsável pela análise jurídica dos processos administrativos em matéria de pessoal no âmbito da UNIFESP, com as seguintes atribuições: <ul style="list-style-type: none"> • Analisar e emitir parecer em processos que envolvam questões legais; • Propor e acompanhar o cumprimento de atos normativos, regulamentos e procedimentos relativos à aplicação da legislação vigente; • Efetuar estudos, propor discussões sobre legislação e jurisprudência de pessoal; • Orientar as unidades da UNIFESP sobre legislação de pessoal vigente; • Zelar pelo cumprimento e observância de normas referentes aos direitos e deveres dos servidores; • Analisar e responder demandas oriundas da CGU - Controladoria Geral da União, TCU - Tribunal de Contas da União, PGR - Procuradoria Geral da República, MPF - Ministério Público Federal e outros; • Desempenhar outras atividades correlatas e afins a sua área de atribuição

Fonte: Portal UNIFESP (www.unifesp.br), com adaptações.

De acordo com o atual PDI (2016-2020), a busca pela consolidação da atual ProPessoas reflete uma política que pretende ir além das atividades cartoriais típicas da área de recursos humanos (cadastro, frequência e pagamento), no sentido de atuar

buscando a atenção integral aos servidores docentes e técnico-administrativos efetivos. Apesar de contar com colaboradores terceirizados em sua comunidade (estagiários e prestadores de serviços, além de funcionários celetistas contratados pela SPDM), a ProPessoas não tem responsabilidade sobre o acompanhamento e desenvolvimento dessa categoria.

Essa busca pela atenção integral do servidor pode ser visualizada não só pela implantação do Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, como também pela implantação do Departamento de Saúde do Trabalhador.

De acordo com informações disponibilizadas no Portal da Instituição, a ProPessoas possui as seguintes competências:

Quadro 42 – Competências da ProPessoas

Competências - ProPessoas
Propor normas gerais para a Gestão com Pessoas, em consonância com as diretrizes institucionais e legislação vigente, desde o ingresso até o desligamento, acompanhando a vida funcional dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação (TAEs);
Gerir os processos relativos ao planejamento, dimensionamento, alocação, assentamento funcionais e pagamentos de agentes públicos sob sua responsabilidade;
Executar e acompanhar os processos vinculados à vida funcional dos servidores, incluindo a avaliação, a progressão na carreira, a mobilidade, entre outras;
Propor, executar e subsidiar e a construção da política e/ou de modelos de alocação de vagas de docentes e de TAES, entre e nos campi;
Promover a realização de concursos destinados ao provimento dos cargos docentes e de técnico-administrativos em educação;
Planejar, estabelecer e executar políticas e implementar ações que visem à melhoria da vida do servidor no seu ambiente organizacional de trabalho;
Articular os diversos serviços e ações (promoção, prevenção, assistência, perícia e readaptação) vinculados à saúde do trabalhador, subsidiando e qualificando a política do Subsistema de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), buscando a integralidade do cuidado à saúde do trabalhador;
Coordenar as ações de atenção à Saúde do servidor, desde a análise dos ambientes, prevenção e intervenção, em especial no que diz respeito à Medicina do Trabalho, em consonância com SIASS, e demais legislação pertinente;

Competências – ProPessoas (cont.)
Desenvolver atividades e ações, de maneira compartilhada com os servidores, que visem o estímulo e o apoio a busca por qualificação e aprendizado profissional e pessoal;
Coordenar as ações desenvolvidas pelos Departamentos e demais unidades administrativas sob sua supervisão;
Dar publicidade a todas as políticas, processos, atividades e ações desenvolvidas pela Pró-Reitoria;
Prestar assessoria, em assuntos relacionados às pessoas, à Reitoria, aos Colegiados Centrais e às Diretorias e Congregações dos Campi e do HU.

Fonte: Portal Unifesp (www.unifesp.br), com adaptações.

Por integrar um processo recente, a política de gestão de pessoas da UNIFESP se encontra em transformação, mas possui uma peculiaridade que demonstra uma preocupação com a construção coletiva de suas diretrizes.

Como observado em seu organograma, a Pró-reitoria de Gestão com Pessoas está submetida a um colegiado deliberativo denominado ConPessoas, composto paritariamente pelos seguintes membros: os pró-reitores de gestão de pessoas (titular e adjunto); pró-reitores de administração e planejamento; diretores dos departamentos da ProPessoas (sem direito a voto); diretores das unidades universitárias; presidente do conselho gestor do HU; diretores administrativos dos *campi* (sem direito a voto); coordenadores das comissões permanentes (sem direito a voto); 09 (nove) representantes eleitos dos servidores docentes; 09 (nove) representantes eleitos do corpo discente; e 09 (nove) representantes eleitos dos servidores técnico-administrativos em educação. O quadro a seguir explicita suas competências.

Quadro 43 – Competências do ConPessoas

Competências do ConPessoas
Orientar, acompanhar e propor processos relacionados a vida funcional dos servidores;
Propor, subsidiar, executar e acompanhar a política de alocação de vagas dos agentes públicos vinculados ou a serviço da Universidade;

Competências do ConPessoas (cont.)
Promover e aprovar a realização de concursos destinados ao provimento dos cargos docentes e de Técnico-administrativos em educação, de acordo com a política de distribuição de vagas deliberada pelo CONSU;
Promover, coordenar e acompanhar políticas de promoção, prevenção, tratamento e reabilitação de saúde do servidor no seu ambiente de trabalho;
Propor e acompanhar políticas para o desenvolvimento e qualificação do potencial humano disponível para a Universidade; e
Orientar ações visando a reflexão sobre o trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Portal Unifesp (www.unifesp.br), com adaptações.

Além do Conselho deliberativo superior, a ProPessoas conta com um colegiado interno de gestão, do qual participam os pró-reitores da área e os respectivos diretores e coordenadores da pró-reitoria. Configura-se como um fórum de discussão sobre as estratégias políticas e administrativas, também responsável pela proposição e elaboração das pautas a serem submetidas ao Conselho Superior ConPessoas. Trata-se de um momento de reflexão sobre o cotidiano da gestão e dos caminhos a serem propostos para a área.

Na visão de um dos gestores da área, o processo de transformação em curso passa também pela construção de uma nova cultura voltada não só para a melhoria dos processos técnicos, mas também pelo acompanhamento do percurso dos servidores ao longo de sua carreira. Um exemplo da nova política da área está relacionado ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) que passou por reformulação, introduzindo uma nova perspectiva para a avaliação de estágio probatório. O estágio probatório é o período de 36 (trinta e seis) meses, previsto na legislação específica (em especial a Lei nº 8.112), durante o qual o servidor público é avaliado periodicamente a fim de consolidar sua efetivação ao final do interstício. De acordo com o Artigo 20 da Lei nº 8.112/1990, as avaliações de desempenho do servidor em estágio probatório deverão ser efetuadas através de instrumento específico, considerando os seguintes parâmetros: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Segundo o Manual de Avaliação do Estágio Probatório, aprovado pelo ConPessoas no início do ano de 2016, a nova metodologia tem a seguinte característica:

um processo sistemático, pedagógico e participativo, com a finalidade de aferir o desempenho do servidor no cumprimento das suas atribuições, de acordo com a descrição do seu cargo, considerando os objetivos/metasp da sua unidade, realizado por meio de um plano de trabalho setorial, em consonância com os objetivos institucionais (Portal Unifesp, 2016).

O processo também pressupõe a participação ativa das chefias no desenvolvimento do subordinado, com a elaboração conjunta de um plano de trabalho, explicitando metas, objetivos e atribuições, considerando as especificidades do plano de carreira da categoria técnico-administrativa (PCCTAE) e do setor envolvido. Dessa forma, incentiva a busca de soluções coletivas para “as dificuldades individuais, grupais e das condições de trabalho” (Manual de Avaliação do Estágio Probatório, UNIFESP, 2016, p. 5).

A coordenação e o acompanhamento do processo fica a cargo de uma Comissão Geral de Acompanhamento do Estágio Probatório, designada por portaria da ProPessoas, contando com a participação do diretor do Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, servidores indicados pela Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-administrativos em Educação (CIS) e servidores indicados pelo ConPessoas. Além da comissão geral, também compõem o processo de avaliação as comissões locais de avaliação do estágio probatório, presentes em cada campus e no hospital universitário (HU), além da Reitoria, designadas pelos gestores locais, e ProPessoas no caso da Reitoria e HU. Sempre com a participação de gestores e servidores técnico-administrativos, as comissões locais tem a incumbência de acompanhar os registros, elaborando pareceres qualitativos, com o intuito de sugerir e recomendar procedimentos para melhoria do desempenho do servidor. Com exceção da presidência, os membros das comissões devem ser servidores estáveis, e cumprem um mandato de dois anos, sem reconduções.

Outra inovação na política de gestão de pessoas da Unifesp foi a implantação progressiva da jornada flexibilizada de 30 horas, desde o início do ano de 2015, após aprovação pelo Conselho Universitário. A partir de um projeto piloto previsto para ser implementado em três fases, a Instituição disponibilizou em seu portal todas as

informações e possíveis implicações para a adoção da nova jornada. As três fases previstas constam do Quadro 44:

Quadro 44 – Flexibilização da Jornada de Trabalho

Projeto de Implantação das 30 horas
Primeira Fase (já implementada desde 2015)
Baixada Santista - Secretaria de Graduação (Unidade Silva Jardim);
Diadema - Natep e Secretaria Acadêmica
Guarulhos - Secretaria de Graduação e Apoio Pedagógico
São José dos Campos - Serviço de Atendimento ao Estudante e Tecnologia da Informação
Osasco - Tecnologia da Informação e Secretaria de Graduação
São Paulo - Biblioteca Professor Antonio Rubino de Azevedo
HU-HSP - Coleta Hemocentro; Ambulatório José de Magalhães e Centro Cirúrgico Oftalmologia
Administração Central/Reitoria - Registro Acadêmico (ProGrad) e Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (ProPessoas)
Segunda Fase (já implementada desde 2015)
Baixada Santista - não houve setor inscrito
Diadema - não houve setor inscrito
Guarulhos - Divisão de Tecnologia da Informação/Setor de eventos e audiovisual, Núcleo de Apoio ao Estudante, Biblioteca EFLCH, Secretaria de Departamentos Acadêmicos: Ciências Sociais, Educação, História, Filosofia e Letras
São José dos Campos - Negado na Congregação
Osasco - Divisão de Serviços Gerais / Divisão de Contratos
São Paulo - Departamento de Tecnologia da Informação
HU-HSP - Centro Cirúrgico (RPA Enfermagem); Central de desinfecção e esterilização (Enfermagem); Centro Cirúrgico (Administrativo) e Departamento de Diagnóstico por Imagem (Administrativo)
Administração Central/Reitoria - Departamento de Recursos Humanos; Coordenadoria de Gestão de Vagas e Concursos; Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Setor de Tecnologia da Informação (ProGrad).
Terceira Fase
Prevista para o mês de julho de 2015, o início da terceira fase admitiria até 8 (oito) setores por campi, HU e Administração Central/Reitoria, totalizando até 64 (sessenta e quatro) setores flexibilizados.

Fonte: Portal Unifesp (www.unifesp.br), com adaptações.

Com relação aos preceitos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, estabelecida pelo Decreto nº 5.707/2006, a UNIFESP ainda não conseguiu adotar um modelo de gestão de pessoas que seja integralmente moldado no paradigma das competências, conforme prevê a literatura científica. Também não se encontra explicitado em seu Plano de Desenvolvimento Institucional atual a adoção do modelo de gestão por competências. Entretanto, a gestão tem se empenhado em desenvolver

mudanças que, futuramente, possam permitir a adoção de um novo modelo de gestão de pessoas mais próximo dos preceitos estabelecidos pelo referido Decreto.

No bojo do processo de mudança em curso na reformulação da política institucional de gestão de pessoas, os gestores da área tem participado desde 2013 de capacitações desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a fim de compreender melhor as diretrizes que poderiam embasar um modelo de gestão por competências para a Instituição.

As iniciativas de fato empreendidas até o momento estão relacionadas às mudanças no processo de avaliação do estágio probatório. Essa iniciativa tem demandado uma transformação cultural, inclusive dos servidores e das chefias envolvidas no processo, buscando melhor compreensão das mudanças propostas, adequação de posturas individuais e coletivas em relação ao significado de uma avaliação no sentido pedagógico do termo.

Com relação à tecnologia, segundo um gestor da área, ainda não foi possível desenvolver um sistema para atender a área de gestão de pessoas de maneira integrada, que atenda todos os subsistemas de gestão. Mesmo assim, a área de capacitação e treinamento desenvolveu, em conjunto com a área de Tecnologia de Informação, um programa de suporte aos processos de treinamento e capacitação. Também há pequenos sistemas dispersos que ainda não são integrados entre si. Essa dificuldade também passa pelas restrições orçamentárias enfrentadas pela UNIFESP bem como por outras IFES, o que dificulta os investimentos na área de tecnologia de informação.

Através da Divisão de Capacitação e Treinamento do Departamento de Recursos Humanos, a Instituição possibilita que servidores sejam cadastrados como instrutores, tutores e coordenadores através de um processo de seleção para as ações de capacitação e treinamento voltadas aos servidores técnico-administrativos.

Como parte da política institucional e sob a coordenação de uma Comissão do Programa de Incentivo à Qualificação (CPIQTAE), a Instituição disponibiliza aos servidores técnico-administrativos efetivos e em exercício bolsas-auxílio para realização de cursos nacionais e/ou internacionais em nível de graduação e pós-graduação (Lato Sensu e Stricto Sensu), desde que não tenham concessão de qualquer outro tipo de bolsa

de estudos e que estejam regularmente matriculados em cursos de graduação ou pós-graduação reconhecidos pelo MEC.

Através da Portaria nº 2394, de julho de 2014, a Pró-reitoria de Gestão com Pessoas constituiu uma comissão para elaborar e executar o I Censo Institucional da UNIFESP. Composto por docentes, técnico-administrativos e especialistas de diversas áreas (economia, estatística, administração, informática, planejamento, relações de trabalho, comunicação e saúde pública), o censo objetiva realizar um dimensionamento dos servidores que ingressaram na Instituição anteriormente a fevereiro de 2015, bem como traçar o perfil dos servidores, através do levantamento de informações sobre o perfil socioeconômico, os processos de trabalhos, sobre saúde e segurança, além das expectativas e índices de satisfação no trabalho. Segundo informações constantes no portal da Instituição, o censo possibilitará:

Os resultados finais auxiliarão na tomada de decisões, com o intuito de aumentar a eficiência na alocação dos trabalhadores, corrigir eventuais desequilíbrios e preparar a transição para o regime de 30 horas semanais de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação na UNIFESP (Portal UNIFESP, 2016).

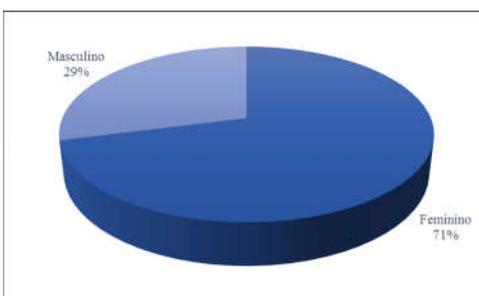
Portanto, o censo é um instrumento para que a Instituição conheça o perfil do servidor e as características das relações de trabalho.

4.2.2.3 Perfil do servidor da área de gestão de pessoas

Complementando o estudo, seguem os resultados obtidos através dos questionários aplicados a uma amostra dos servidores do setor, com o objetivo de delinear o perfil do profissional atuante na área.

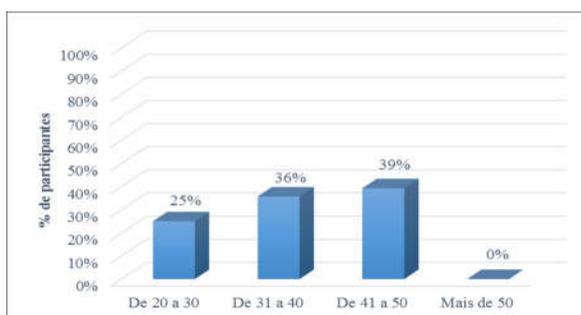
A área de Gestão de Pessoas da UNIFESP conta com um conjunto 83 servidores, dos quais 64% são do sexo feminino e 36% do sexo masculino. Desse total de 83 servidores efetivos, 31 servidores (37%) aceitaram participar do presente estudo, e os gráficos a seguir ilustram o perfil demográfico da amostra.

Gráfico 8 – Percentual de participantes por sexo - ProPessoas



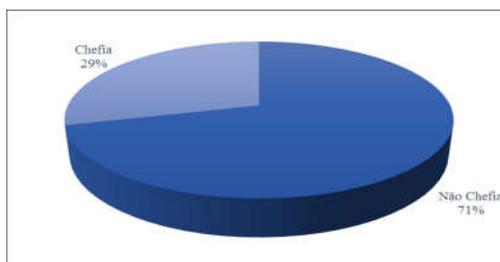
O gráfico 8 nos mostra que existe, na amostra, a predominância de participantes do sexo feminino (71%).

Gráfico 9 – Percentual de participantes por faixa etária - ProPessoas



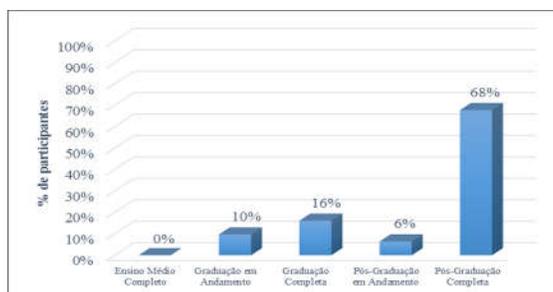
A amostra de respondentes atuantes na área de gestão de pessoas da UNIFESP indica servidores na faixa etária até 50 anos e a maior parte se concentra nas faixas etárias de 31 a 40 anos e de 41 a 50 anos. Trata-se de um perfil de servidores com experiência de vida e de inserção no mundo do trabalho. Também contempla um perfil de servidor com possibilidade de carreira longa na esfera pública.

Gráfico 10 – Percentual por Cargo exercido - ProPessoas



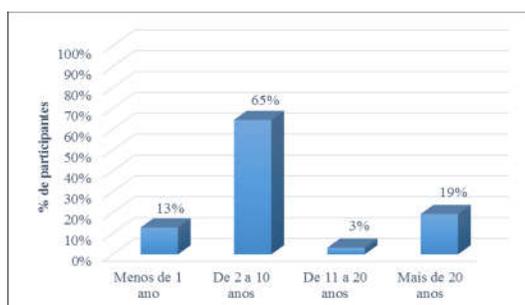
O Gráfico 10 ilustra que a amostra dos respondentes conta com uma parcela de servidores (29%) exercendo funções de chefia.

Gráfico 11 – Percentual por grau de escolaridade - ProPessoas



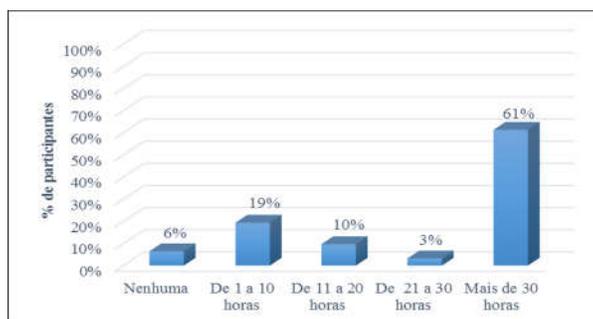
Através do Gráfico 11, percebe-se que os respondentes têm boa formação, com nível avançado de escolaridade, sendo a maioria (68%) portadores de pós-graduação completa.

Gráfico 12 – Percentual por tempo no setor - ProPessoas



É possível observar que a maioria dos respondentes (65%) possui até 10 anos de lotação no setor, seguido daqueles que possuem mais de 20 anos com (19%).

Gráfico 13 – Tempo dedicado à capacitação nos últimos 12 meses - ProPessoas



Com relação ao tempo dedicado à atualização profissional ou aprendizagem, o Gráfico 6 apresenta que uma pequena parcela (6%) não se dedicou à atualização profissional. Por outro lado, a maioria dos respondentes dedicou um tempo considerável à atualização de conteúdos. A maior parte (61%) dedicou mais de 30 horas para a capacitação.

Os questionários aplicados aos participantes da pesquisa, em formato eletrônico, foram apresentados de forma sequencial e o primeiro, elaborado por David Ulrich (constante dos anexos), apresenta afirmações correspondentes aos múltiplos papéis que podem ser desempenhados por um setor responsável pelas pessoas de uma organização.

A cada afirmação corresponde uma escala de importância de zero a cinco, sendo que, quanto mais próximo do zero, menor a importância dada à afirmação e, quanto mais próximo do cinco, maior a importância correspondente à afirmação. Segundo sistematização desenvolvida por Ulrich, a cada grupo de quatro afirmações, as primeiras correspondem ao papel de Parceiro Estratégico, desempenhado pelo setor de gestão de pessoas da organização; as segundas ao papel de Especialista Administrativo; as terceiras ao papel de Defensor dos Funcionários; e as quartas correspondendo ao papel de Agente de Mudanças. O cálculo para definir o papel desempenhado pelo setor, a partir da percepção do indivíduo, é feito somando-se as alternativas selecionadas para cada atividade do questionário.

Na percepção dos servidores participantes do estudo de caso, a Pró-reitoria de Gestão com Pessoas (ProPessoas) desempenha os quatro papéis na seguinte ordem de importância:

Quadro 45- Papéis da ProPessoas na visão dos servidores

Papel Desempenhado	Soma	Ordem de Importância
Parceiro Estratégico	800	4°
Especialista Administrativo	919	2°
Defensor dos Funcionários	957	1°
Agente de Mudanças	823	3°

Fonte: elaborado pela autora.

Esses resultados sinalizam que a percepção dos respondentes está predominantemente relacionada às atividades típicas e tradicionais de um setor de Gestão de Pessoas, ainda com foco nas atividades cotidianas e operacionais. O papel estratégico da unidade possivelmente não seja objetivamente visualizado como função principal da área. Se considerarmos a percepção exclusiva dos servidores ocupantes de funções de chefia, teremos os valores abaixo:

Quadro 46 - Papéis da ProPessoas para os ocupantes de função de chefes

Papel Desempenhado	Soma	Ordem de Importância
Parceiro Estratégico	231	4º
Especialista Administrativo	285	1º
Defensor dos Funcionários	285	1º
Agente de Mudanças	238	3º

Fonte: elaborado pela autora.

Pelos valores é possível verificar praticamente os mesmos resultados do conjunto de respondentes, com o diferencial de que os papéis de “Especialista Administrativo” e “Defensor dos Funcionários” ocupam a mesma ordem de importância.

O segundo questionário, utilizado para identificar as competências expressas a partir da percepção dos servidores com base em competências relevantes a profissionais de gestão de pessoas, abrange nove competências com grupos de comportamentos correspondentes a cada competência. A cada comportamento foi estabelecida uma escala de um a cinco representando o grau com que o servidor expressa a competência no trabalho. Quanto mais próximo do um, menor o grau de expressão da competência no trabalho; quanto mais próximo do cinco, maior o grau de expressão da competência no trabalho. Seguem os resultados obtidos.

Quadro 47 – Grau de expressão das competências na percepção dos servidores da ProPessoas

Competência	Resultados					
	Não Domina		Indeciso		Domina	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Postura ética e pró-ativa	1	3%	5	16%	25	81%
Liderança	1	3%	6	19%	24	77%
Visão Sistêmica	2	7%	7	23%	21	70%
Facilitação e Gestão da Mudança	2	6%	7	22%	23	72%
Foco em Resultados	1	3%	4	13%	26	84%
Foco no Usuário	0	0%	6	19%	25	81%
Trabalho em Equipe	1	3%	4	13%	26	84%
Conhecimento Técnico	2	6%	7	23%	22	71%
Gestão do Conhecimento	1	3%	9	29%	21	68%

Fonte: elaborado pela autora.

Os resultados sugerem que a maioria dos respondentes tem a percepção de que expressa as competências relevantes a profissionais atuantes na área. Dentre o conjunto de servidores que expressam as competências, as competências com maior grau de expressão são “Foco em Resultados”, “Trabalho em Equipe”, seguido de “Postura Ética e Pró-ativa” e “Foco no Usuário”, nessa ordem. As competências com menor grau de expressão merecem atenção pelo fato de estarem relacionadas tanto ao “Conhecimento técnico” quanto à “Visão sistêmica” e “Gestão do conhecimento”, competências importantes no contexto atual da esfera pública, que incentiva a adoção da gestão por competências. Se considerarmos apenas as funções de chefia da amostra, temos os valores abaixo:

Quadro 48 – Grau de expressão das competências na percepção dos chefes

Competência	Resultados					
	Não Domina		Indeciso		Domina	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Postura ética e pró-ativa	0	0%	1	11%	8	89%
Liderança	0	0%	1	13%	7	88%
Visão Sistêmica	0	0%	2	22%	7	78%
Facilitação e Gestão da Mudança	0	0%	2	22%	7	78%
Foco em Resultados	0	0%	1	11%	8	89%
Foco no Usuário	0	0%	2	22%	7	78%
Trabalho em Equipe	0	0%	2	22%	7	78%
Conhecimento Técnico	0	0%	2	22%	7	78%
Gestão do Conhecimento	0	0%	3	33%	6	67%

Fonte: elaborado pela autora.

Os resultados indicam que, na visão da maioria dos ocupantes de funções de chefia, três competências se destacam com um grau de expressão maior: “Postura ética e pró-ativa”; “Liderança”; “Foco em resultados”. Entretanto, o menor índice de expressão vincula-se à competência “Gestão do conhecimento” (67%). Esse índice merece atenção para uma área em que as lideranças devem ser promotoras da gestão da informação e do conhecimento. Embora não possa ser estendido a todos os ocupantes de funções de chefia, considerando ser uma amostra, pode ser uma pista do que pode e deve ser desenvolvido junto aos servidores.

O terceiro questionário, utilizado para levantar as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos servidores para desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades, foi construído através da descrição de vinte e cinco estratégias de aprendizagem que podem ser utilizadas para desenvolvimento no trabalho. A cada estratégia foi estabelecida uma escala de um a cinco, representando a frequência da utilização da referida estratégia pelo servidor, sendo que um e dois tendem à pouca frequência de utilização; três equivalente ao uso mediano (de vez em quando); e quatro e cinco foram consideradas altas frequências de utilização. Seguem os resultados obtidos por estratégia:

Quadro 49 – Estratégias utilizadas pelos servidores da ProPessoas e o grau de frequência de utilização

Estratégias de Aprendizagem	Resultados Gerais						Total
	Nunca Faz		De vez em quando		Sempre Faz		
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
1 - Busco ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.	0	0%	0	0%	31	100%	31
2 - Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, consulto colegas de outras áreas da organização.	0	0%	4	13%	27	87%	31
3 - Experimento na prática novas formas de executar o meu trabalho.	3	10%	11	35%	17	55%	31
4 - Aprendo na prática, por tentativas sucessivas, a utilizar novos sistemas e aplicativos de informática.	1	3%	7	23%	23	74%	31
5 - Para aprimorar a execução do meu trabalho, busco memorizar dados.	3	10%	9	31%	17	59%	29
6 - Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.	7	23%	8	27%	15	50%	30
7 - Analisando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.	0	0%	4	13%	27	87%	31
8 - Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado às estratégias da organização.	5	16%	5	16%	21	68%	31
9 - Tento compreender como a atuação das diferentes áreas da organização influencia a execução do meu trabalho.	3	10%	10	32%	18	58%	31
10 - Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios editados pela organização.	6	19%	4	13%	21	68%	31
11 - Consultando informações disponíveis na Intranet da organização, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.	6	19%	6	19%	19	61%	31
12 - Peço ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho.	1	3%	3	10%	27	87%	31
13 - Busco aprender no trabalho colocando em prática novos conhecimentos e habilidades.	0	0%	2	6%	29	94%	31
14 - Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.	0	0%	4	13%	27	87%	31

(cont.)							
15 - Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.	0	0%	3	10%	28	90%	31
16 - Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.	0	0%	11	35%	20	65%	31
17 - Procuo obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outros setores da organização.	2	6%	9	29%	20	65%	31
18 - Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	0	0%	3	10%	28	90%	31
19 - Para melhor execução do meu trabalho, reflito como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.	2	7%	8	28%	19	66%	29
20 - Procuo aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.	1	3%	10	33%	19	63%	30
21 - Texto novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.	1	3%	15	48%	15	48%	31
22 - Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.	9	29%	6	19%	16	52%	31
23 - Procuo aprimorar-me através dos cursos de treinamentos oferecidos formalmente pela organização.	6	19%	5	16%	20	65%	31
24 - Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, se houver incentivo da organização.	5	16%	3	10%	23	74%	31
25 - Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, por conta própria.	10	32%	7	23%	14	45%	31
Média de utilização		9%		20%		70%	

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com os resultados apresentados no Quadro 14, pode-se observar que dos participantes que responderam o questionário, em média 70% sempre utilizam algum tipo de estratégia informal de aprendizagem, 20% utilizam esporadicamente, e 9% utilizam raramente algum tipo de estratégia de aprendizagem no trabalho. Se considerarmos as frequências em relação às categorias de análise, teremos os seguintes resultados:

Quadro 50 – Frequências de estratégias em relação à categoria

CATEGORIA/FREQUÊNCIA		Baixa		De vez em quando		Alta		TOTAL
		Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
I	Reprodução	3	10%	9	31%	17	59%	29
		7	23%	8	27%	15	50%	30
Médias			17%		29%		54%	
II	Reflexão ativa	0	0%	4	13%	27	87%	31
		5	16%	5	16%	21	68%	31
		3	10%	10	32%	18	58%	31
		0	0%	3	10%	28	90%	31
		0	0%	11	35%	20	65%	31
		2	7%	8	28%	19	66%	29
		9	29%	6	19%	16	52%	31
Médias			9%		22%		69%	
III	Busca de ajuda interpessoal	0	0%	0	0%	31	100%	31
		0	0%	4	13%	27	87%	31
		1	3%	3	10%	27	87%	31
		2	6%	9	29%	20	65%	31
		0	0%	3	10%	28	90%	31
Médias			2%		12%		86%	
IV	Busca de ajuda em material escrito	6	19%	4	13%	21	68%	31
		6	19%	6	19%	19	61%	31
		0	0%	4	13%	27	87%	31
Médias			13%		15%		72%	
V	Aplicação prática	3	10%	11	35%	17	55%	31
		1	3%	7	23%	23	74%	31
		0	0%	2	6%	29	94%	31
		1	3%	10	33%	19	63%	30
		1	3%	15	48%	15	48%	31
Médias			4%		29%		67%	
VI	Cursos formais	6	19%	5	16%	20	65%	31
		5	16%	3	10%	23	74%	31
		10	32%	7	23%	14	45%	31
Médias			23%		16%		61%	

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados demonstram que as maiores frequências de utilização de estratégias estão relacionadas às estratégias comportamentais (“busca de ajuda interpessoal” e “busca de ajuda em material escrito”) e cognitivas (“reflexão ativa”),

nessa ordem. Os cursos formais não são as primeiras escolhas para desenvolvimento no trabalho. Esses resultados foram apresentados aos gestores e podem auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento de processos de compartilhamento de conhecimento e troca de experiência junto ao grupo de trabalho. O quadro 51 apresenta uma síntese dos pontos emergentes do estudo de caso.

Quadro 51 – Pontos emergentes do estudo de caso

Categoria	Descrição
Instituição	Modelo de Universidade tradicional, em processo de transformação, sobretudo através da expressiva expansão da última década, com estrutura multicampi.
Política de gestão de pessoas	Em processo de reformulação, visando conhecer o conjunto de servidores da Instituição, e alinhar às diretrizes de seu PDI atual.
Estrutura de gestão da área de gestão de pessoas	Recentemente implantada, em fase de consolidação, através da implantação da Pró-reitoria de Gestão com Pessoas e o estabelecimento do Colegiado da área – ConPessoas. Estrutura predominantemente instrumental, mas com processos de tomada de decisão democráticos através do colegiado ConPessoas.
Gestão por competências	Ainda em estágio inicial no que tange aos preceitos do Decreto 5.707/2006. Não há referencial teórico de suporte delineado para a implantação de modelo adequado à Instituição.
Perfil do servidor da área	A amostra levanta indícios de um quadro de servidores com experiência de vida e bem formado. Pode ser incentivado a visualizar o posicionamento estratégico da área de gestão de pessoas.

Fonte: elaborado pela autora.

4.3 Análise comparativa dos resultados

Na mesma linha que defendem Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), o presente estudo buscou demonstrar, através de uma estratégia pluri-metodológica de coleta de dados, que a competência tem forte relação com a estratégia, a concepção, os processos e, acima de tudo, com as pessoas de uma organização, em especial de uma IFES.

A estratégia reflete a identidade organizacional, suas políticas e diretrizes para o projeto de presente e de futuro, e, portanto, suas competências organizacionais. No que tange à noção de competência organizacional, a mesma relaciona-se também com a

noção de arquitetura institucional, contexto e aprendizagem organizacional. A concepção relaciona-se com a prática, o entendimento do “quem somos”, “o que fazemos” e “como fazemos” (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013, p. 161).

Os processos são os caminhos trilhados no interior da organização, representando as cadeias interligadas que concretizam os projetos idealizados, as chamadas competências intermediárias (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013). E toda essa estrutura não faz sentido sem as pessoas que realizam os processos, à luz das estratégias, da arquitetura organizacional, de seus valores pessoais e formações prévias, tornando a organização dinâmica de forma que a mesma possa cumprir ou não sua missão idealizada.

Nesse sentido, quando se pensa em desenvolvimento de competências individuais ou profissionais; funcionais ou gerenciais, está em jogo o desenvolvimento das pessoas em consonância com a estratégia organizacional, com o clima organizacional, com a qualidade de vida no trabalho, desde a chegada até o encerramento da carreira e de suas respectivas trajetórias na organização. Além disso, quando há pessoas envolvidas, não se pode deixar de considerar um aspecto essencial no que tange ao estudo das competências: as suas inter-relações no contexto sociopolítico da organização. São essas inter-relações sociais que desenvolvem as competências coletivas, tão importantes na construção da identidade organizacional.

Portanto, para que uma organização de fato seja considerada inserida no paradigma da competência todos esses aspectos devem estar entrelaçados.

A esfera pública brasileira vem se transformando sistemática e gradativamente ao longo das duas últimas décadas, e vem buscando modelar novos paradigmas de gestão. A noção de competência se insere nesse percurso evolutivo (PANTOJA, 2015). O modelo de gestão por competências traz um aspecto importante em seu constructo conceitual, que é inserir na esfera pública a visão de sistemas dinâmicos e humanizados em contraponto ao paradigma burocrático e estático até recentemente relacionado ao serviço público. Entretanto, parece haver uma distância entre a teoria e as práticas realizadas, conforme avaliações de Oliveira e Silva (2011), Oliveira, Silva e Cavalcante (2011), Pantoja et al (2012) e Costa et al (2014). Mesmo assim, há que se considerar que todo processo de mudança leva tempo e necessita de uma transformação, sobretudo no âmbito social e cultural.

Refletindo sobre um modelo de universidade socialmente relevante, Mello, Almeida Filho e Ribeiro (2009, p.295), fazem um importante alerta:

A formação do profissional do século XXI impõe a superação de uma visão puramente instrumentalista ou tecnicista do conhecimento, rejeitando os reducionismos inerentes à linearidade e fragmentação do saber [...]. Cabe à instituição acadêmica, matriz dessa mudança paradigmática, promover modelos mais abertos, interdisciplinares e engajados de processos educativo, cultural e científico. Além de especialistas competentes, é necessário formar indivíduos criativos, críticos, empreendedores e, sobretudo, **excelentes cidadãos**. Isto porque, para mudar o mundo, no novo milênio, já não basta formar profissionais competentes e cientistas produtivos (que podem inclusive reproduzir e ampliar, com perversa eficiência, desigualdades e injustiças existentes). É imprescindível formar, além de tudo, homens e mulheres comprometidos com a **ética da causa pública**, com as consequências da própria ação, com interesses republicanos.

Cabe destacar que as políticas de gestão de pessoas das universidades federais devem considerar parâmetros e diretrizes do compromisso social que retrata uma universidade pública. A concepção de seus modelos de gestão e de gestão de pessoas - e a GPC propicia esse referencial, por não considerar apenas aspectos técnicos na caracterização de o que é “ser competente” - deve estar atrelada ao entendimento da complexidade em que se situa uma universidade pública em um País com enormes desigualdades sociais como o Brasil, e em processo de constante transformação.

O profissional inserido nesse contexto, seja docente, seja técnico-administrativo ou colaborador terceirizado (que não raro deixa de ser considerado nas políticas institucionais) deve ter clareza da responsabilidade de sua atuação, tanto na condição de agente público quanto enquanto cidadão. E cabe à organização propiciar condições para o desenvolvimento desse profissional, dentro de um escopo que considere a relevância social de uma universidade pública com novos contornos, enfatizando “sua função pública primordial de espaço de preservação e renovação dos valores democráticos” (MELLO; ALMEIDA FILHO; RIBEIRO, 2009, p.294).

Nesse sentido, ganha relevância a ênfase deste estudo em parâmetros e diretrizes sociais no constructo conceitual de um modelo de gestão por competências no universo de uma IFES, chamando a atenção para a visão do campo de estudos CTS, de que nenhum modelo é neutro em sua concepção.

Os resultados do presente estudo nos mostram que, passados dez anos de implantação da PNDP na esfera pública brasileira, ainda existem muitos desafios a serem suplantados pelas organizações, no que concerne à implementação do modelo baseado nas competências, em face da complexidade estrutural e cultural das

organizações públicas brasileiras. Mesmo assim, observa-se que a semente foi lançada e as mudanças estão em curso. Mudanças que podem, de fato, trazer novos olhares para os processos de gestão de pessoas se houver a disposição institucional de ousar.

Considerando como premissa essencial a visão de uma universidade pública enquanto um *locus* de transformação da sociedade, busca-se aqui estabelecer uma análise dos resultados alcançados em face das categorias norteadoras do estudo.

No tange ao panorama geral de análise da implantação da PNDP no contexto das universidades federais, percebe-se que ainda há um longo caminho pela frente para que se possa considerar que a competência seja um parâmetro conceitual para a gestão de pessoas. Os resultados demonstram que grande parte das instituições carece de direcionamento estratégico no que tange à concepção de “competência”, claramente explicitada em seus Planos de Desenvolvimento Institucionais. Isso pode ser demonstrado, na primeira etapa, pelo conjunto de universidades que ainda se encontra em processo de construção de seus Planos de Desenvolvimento Institucionais.

Não é possível tratar concretamente da implantação do modelo sem que haja clareza do que a Instituição deseja de fato em sua missão de futuro. Aparentemente, algumas instituições estão em estágio embrionário na construção de seu PDI, considerando a recente implantação no contexto do processo de expansão. Como instrumento que norteia as diretrizes institucionais em um horizonte normalmente superior a vinte anos, é recomendável que o PDI seja formatado coletivamente e explicita os parâmetros da política de gestão de pessoas, preferencialmente para todas as categorias presentes na organização.

Mesmo aquelas já consolidadas e em processo de adoção do modelo de GPC, percebe-se um estágio inicial e não consolidado em todos os subsistemas de gestão. A integração dos subsistemas de gestão de pessoas é necessário para que de fato se tenha um modelo de GPC consolidado. Pelos referenciais teóricos apresentados, verifica-se que há uma tendência a utilizar parâmetros recomendados pelas Escolas de Governo, o que é positivo no contexto de incentivo a mudança de paradigmas na esfera pública brasileira.

Entretanto, não se verifica nos referenciais apresentados pelas IFES abordagens que contemplem explicitamente uma visão mais filosófica e menos estrutural do conceito de competência, como, por exemplo, referências diretas a autores como Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (2001), que possibilitam uma reflexão política da competência e o seu caráter social, relacional e coletivo.

Em alguns casos, verifica-se a preocupação com a inserção do modelo de GPC nos subsistemas de gestão de pessoas antes mesmo da reflexão e inserção do paradigma conceitual no Plano de Desenvolvimento Institucional, o que pode significar uma preocupação estrutural ou instrumental, sem o amadurecimento do processo de desenvolvimento conceitual.

Os relatos dos gestores participantes da primeira etapa da pesquisa trouxeram à tona questões importantes e que corroboram o que vem sendo disseminado na literatura científica sobre a complexidade de implantação da GPC. Cabe retomar os destaques: visualização da necessidade de sensibilização de todos os envolvidos no processo, que, no caso de uma IFES, são representados pela alta administração, por gestores das diferentes áreas e unidades acadêmicas e administrativas, servidores efetivos e terceirizados; necessidade de capacitação da área de gestão de pessoas, o que significa, além de uma estrutura adequada, contar com servidores qualificados e abertos ao novo; necessidade de alinhamento entre competências individuais e organizacionais, que significa ter um planejamento estratégico claro representado pelo PDI; consideração dos diferentes planos de carreira presentes nas universidades e suas especificidades; diagnóstico das competências através de um processo cuidadoso de mapeamento.

Através dos estudos de caso, é possível compreender a complexa realidade que vivenciam duas instituições com características distintas, mas no mesmo processo de transformação observado no contexto da esfera pública e das IFES em geral.

A primeira delas, a UFABC, é a mais jovem dentre as duas e já nasceu no contexto do processo de expansão com uma característica considerada inovadora tanto com relação à sua arquitetura organizacional, com modelo de centros temáticos não departamentalizados e, portanto, mais orgânicos, quanto com relação à sua estrutura acadêmica e pedagógica, com os novos formatos de cursos e arquitetura curricular.

No que tange às políticas institucionais, mais especificamente o PDI, verifica-se explicitamente a adoção do paradigma da competência como estratégia de gestão de pessoas. Também inova na consideração de outra categoria além da categoria docente e técnico-administrativa nos processos de desenvolvimento de pessoas. Isso é explicitado concretamente, tanto no PDI quanto na inserção dos colaboradores terceirizados nas políticas de treinamento, através de programas de extensão. Entretanto, não foi possível identificar iniciativas voltadas aos estagiários atuando na estrutura da Instituição.

A UFABC demonstra já ter clareza quanto à metodologia de implantação de seu modelo de gestão por competências, através da adoção da metodologia que tem sido

disseminada em organizações públicas como sendo adaptável a esse universo (LEME, 2014). Porém, também demonstra dificuldades de adoção integral em seus subsistemas de gestão de pessoas. Por ser um processo que requer sistema de informação de suporte, a tecnologia se mostra um dos grandes desafios a ser suplantado para a implantação integral.

Além disso, também há indícios da necessidade de maior envolvimento e apoio da Administração Superior no processo e um trabalho de conscientização visando à minimizar as resistências dos servidores, tão comuns em todo processo de mudança. Com relação à estrutura da área de gestão de pessoas, ao contrário da estrutura organizacional acadêmica, tem uma configuração instrumental e departamentalizada, o que, de certa forma, entra em contradição com a estrutura mais integrada e orgânica projetada para os centros temáticos. Isso tem como possível implicação: rotinas que tendem a manter processos mais instrumentais e burocráticos.

Com relação ao perfil do servidor atuante na área, confirma-se o perfil do servidor público presente na literatura (OLIVEIRA, 2007), com boa formação e voltado ao autodesenvolvimento. Entretanto, verifica-se também que há necessidade, por parte dos servidores, de clareza quanto ao papel estratégico da área de gestão de pessoas. Também não ficou claro quanto à participação da área de gestão de pessoas na formulação do planejamento estratégico da IFES, nem se há articulação com outras áreas da instituição, o que é recomendado na literatura.

Com relação à UNIFESP, o que fica evidente é o processo de transformação radical, sobretudo através do Programa REUNI, de uma Instituição consolidada no contexto da Educação Superior, exigindo novos parâmetros de gestão. Sua estrutura acadêmica pode ser considerada híbrida, com estruturas curriculares tradicionais convivendo com novos formatos de cursos, como os bacharelados interdisciplinares, nos mesmos moldes da UFABC.

Em relação à política de gestão de pessoas, encontra-se em processo de transformação, com a implantação de uma Pró-reitoria voltada ao desenvolvimento das pessoas da organização. Quanto à adoção da gestão por competências, está em processo embrionário, sem previsão de construção de um modelo específico. Possíveis razões, identificadas no processo de coleta de dados, são (1) o momento de reformulação da área de gestão de pessoas e (2) a necessidade de capacitação dos envolvidos com relação ao constructo do modelo de GPC.

Não há explicitação do paradigma da competência no PDI da Instituição. Porém, o que chama a atenção na estrutura da área de gestão de pessoas da UNIFESP é o processo democrático de tomada de decisão estabelecido pelo colegiado ConPessoas, um fórum político que abrange os diversos aspectos relacionados à política de gestão de pessoas. Esse fórum possibilita a participação dos servidores, tanto daqueles inseridos na área de gestão de pessoas quanto dos demais da universidade como um todo, no que tange às políticas institucionais relacionadas à área.

Considerando a estrutura híbrida da UNIFESP, com servidores efetivos, terceirizados contratados pela instituição e colaboradores contratados especificamente para os Hospitais, como o caso do Hospital São Paulo com uma parte dos funcionários gerenciados pela Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina, chama a atenção não estar explicitada a categoria terceirizada nos processos de desenvolvimento profissional. Também chama a atenção que, no texto do PDI, haja maior ênfase para a categoria docente.

Com base nas análises apresentadas até aqui, e novamente chamando a atenção para a abordagem do compromisso social de uma universidade pública como promotora da cidadania, observa-se que, no contexto das universidades federais, existe a necessidade de diretrizes a serem consideradas em qualquer modelo a ser adotado para o desenvolvimento de competências. Essas diretrizes estão relacionadas a dois parâmetros: as categorias profissionais inseridas atualmente nas universidades federais e o aspecto da diversidade presente na comunidade de uma IFES.

Com relação aos servidores efetivos, é importante destacar que existem peculiaridades de atuação tanto no que tange aos servidores docentes quanto no que tange aos técnico-administrativos. É preciso considerar as especificidades de atuação docente, que hoje atuam tanto na modalidade presencial quanto na modalidade a distância (EaD). Também, na mesma linha que defendem Campos et al (2008), faz-se necessário a construção de programas que contemplem as especificidades da atuação na área de gestão e o componente político presente nesse processo.

Também é preciso considerar que existem especificidades relacionadas ao técnico-administrativos atuando na área acadêmica e na área administrativa. Vale a pena pensar em processos de mobilidade entre essas áreas e entre instituições, visando ao compartilhamento de experiências.

Considerando a inserção de novos atores atuando na estrutura organizacional das IFES, notadamente os terceirizados, defende-se neste estudo que é imprescindível que,

além das categorias funcionais de docentes e técnico-administrativos citados anteriormente, esses colaboradores sejam considerados nas políticas de gestão de pessoas e nos processos de modelagem de competências. Trata-se de um processo complexo que deve envolver outras áreas além da área de gestão de pessoas.

Na medida em que esses profissionais geralmente fogem à governança institucional por seu vínculo com empresas externas, é necessário que novos parâmetros estejam presentes nos contratos de prestação de serviços, que permitam maior governança institucional no que tange ao desenvolvimento de competências que possam contemplar esses profissionais, agregando valor ao funcionário e à IFES.

Ainda com relação à categoria de terceirizados, não se pode deixar de mencionar os estagiários que, além de atuarem na estrutura organizacional das universidades, também devem ter sua atuação atrelada a um processo de aprendizado na prática, preferencialmente vinculado à sua formação acadêmica em construção. Nesse quesito, novos parâmetros, vinculados ao compromisso social de uma universidade pública, complexa e em transformação, também devem estar presentes no processo de desenvolvimento e atuação desses jovens que serão futuros profissionais atuando na sociedade. Mais uma vez, chama-se a atenção para a agregação de valor tanto para o estudante em formação quanto para a própria IFES.

Com o processo de democratização do acesso às IFES e do advento das ações afirmativas, a comunidade nas universidades tornou-se mais diversa e requer profissionais que estejam aptos a conviver com essa comunidade complexa e em transformação. Portanto, o parâmetro da diversidade deve estar contemplado em qualquer modelo a ser adotado para o desenvolvimento de competências. A diversidade é representada pelo afrodescendente, pelo aluno da escola pública, pelas pessoas com deficiência, pelos indígenas, pela comunidade LGBT e pelos coletivos organizados. Qualquer que seja o modelo de GPC a ser adotado por uma universidade federal deve contemplar as especificidades decorrentes de cada um dos aspectos elencados anteriormente, investindo fortemente nas competências sociais e relacionais.

Concluindo as análises e a título de sistematização das reflexões que permearam este estudo, apresenta-se a seguir uma sistematização de algumas diretrizes aqui defendidas como recomendáveis a um modelo de GPC para as universidades federais, na atualidade.

Quadro 52 – Diretrizes para GPC em universidades federais

Categories	Dimensão	Descrição	
Gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional	PDI	instrumento de construção da estratégia e identidade organizacional	ênfase na construção coletiva; no comprometimento social; na mudança cultural
	DIVERSIDADE	ações afirmativas	ênfase nas especificidades presentes na comunidade universitária (alunos, servidores e usuários), visando minimizar conflitos e incentivando a construção de diálogos possíveis
Gestão de pessoas por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade	CATEGORIAS PROFISSIONAIS	docente	ênfase em metodologias ativas; especificidades das modalidades presenciais e a distância; capacitação nos processos de gestão; e ênfase em competências sociais
		técnico-administrativa	diagnóstico do perfil adequado à área acadêmica e administrativa; motivação aos processos de gestão; ênfase em competências sociais
		terceirizada*	adequação de contratos e desenho de perfis; ênfase em competências sociais
Práticas de gestão de pessoas por competências	ESTRUTURA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	perfil da equipe, tecnologia e trabalho em rede	investimento nos profissionais da área; sistema de informação; integração com outras áreas
		subsistemas de gestão de pessoas	ênfase no mapeamento de competências para diagnóstico dos perfis profissionais existentes e desejados; integração dos subsistemas; construção de banco de talentos; e avaliação de desempenho como um processo pedagógico e não punitivo
	UNIVERSO DAS IFES	troca de experiências	inspiração em práticas exitosas de outras IFES sem perder de vista as especificidades de cada instituição
	LEGISLAÇÃO	atuação externa - política	atuação em conjunto com ANDIFES para aproximação com comitê gestor, visando minimizar as disfunções

Fonte: elaborado pela autora.

*- essa categoria contempla também os estagiários, considerados profissionais em formação.

As diretrizes do Quadro 52 demonstram os desafios que se apresentam à adoção da GPC no universo das IFES e destacam que, possivelmente, os modelos tradicionais não consigam ainda dar conta da complexidade desse ambiente. Dentre esses desafios, alguns devem ser considerados: o ambiente eminentemente político das universidades traz à tona as relações de poder presentes nesse universo; as unidades de gestão de pessoas nem sempre são protagonistas na condução das políticas institucionais da área; as especificidades das categorias nem sempre são consideradas nas políticas de gestão de pessoas.

Seguindo a linha defendida por Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (2001), também considera-se que o parâmetro do autodesenvolvimento seja incentivado e inserido nos modelos de gestão por competências. Para Carbone (2013), a arquitetura das trilhas de aprendizagem pode ser um caminho para que o profissional tenha a autonomia no seu processo de desenvolvimento de competências.

Finalmente, entende-se, ainda, que um outro parâmetro a ser considerado nos modelos de gestão por competências das IFES é o processo de envelhecimento dos servidores. Faz-se necessário, assim como defende Zarifian (2003), a criação de espaços amigáveis de compartilhamento de conhecimento e de saberes que possibilitem a valorização dos servidores mais experientes e minimizem um possível conflito geracional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do espectro do campo de estudos CTS, esta pesquisa buscou contextualizar e analisar a implantação da gestão por competências em universidades federais. Nesse sentido, a tese desenvolvida considerou que, no contexto pós-Reuni e de democratização de acesso, os modelos de gestão por competências no âmbito das universidades federais carecem de novos paradigmas de análise, que considerem a abordagem do compromisso social e da diversidade presente nessas instituições.

A abordagem do compromisso social das universidades considerou três dimensões que, na visão de Mello, Almeida Filho e Janine (2009), correspondem aos desafios estabelecidos para as universidades enquanto instituições: preservar o padrão de qualidade que deve ser compatível com as exigências estabelecidas pelo mundo contemporâneo; proporcionar a universalidade de acesso; e desenvolver programas sociais relevantes.

Retomando os objetivos estabelecidos para a presente pesquisa, buscou-se, em primeiro lugar, compreender os parâmetros da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, sob a ótica do campo de estudos CTS, e as implicações para as políticas de gestão de pessoas das universidades federais. Entende-se que foi possível trazer à tona o panorama da implementação da PNDP, considerando os avanços que representa para as organizações públicas e os desafios estruturais em sua implementação.

Com base em pesquisas constantes na literatura e em dados oficiais, foi possível identificar que, após dez anos de implantação da PNDP, as organizações públicas e, em especial as universidades federais, ainda encontram dificuldades de implantação dos preceitos da gestão por competências tal qual estabelecido pelo Decreto 5.707/2006. Portanto, é uma política ainda não consolidada e que apresenta desafios a serem superados, dentre eles limitações estabelecidas pela legislação do serviço público. Também foi possível identificar o “estado da arte” das pesquisas sobre gestão por competências em universidades federais, encontrando uma lacuna que corresponde à ausência da abordagem do compromisso social.

Com relação aos objetivos específicos, buscou-se identificar o estágio de adoção da gestão por competências através de duas estratégias metodológicas de análise: o olhar mais amplo através do levantamento junto às universidades em âmbito nacional, e a escolha de análise de duas instituições específicas do Estado de São Paulo em diferentes estágios de adoção do modelo de GPC.

Os resultados indicaram que a adoção do modelo de GPC ainda não faz parte da realidade de grande parte das universidades federais. Mesmo assim, foi possível identificar os processos em andamento em um conjunto de oito instituições que adotaram os preceitos da gestão por competências em sua política de gestão de pessoas, conforme Quadro 19, que consideram algumas categorias de análise: incorporação estratégica ao Plano de Desenvolvimento Institucional; referenciais teóricos de base; incorporação nos subsistemas de gestão de pessoas; sistemas de informação de suporte; e avaliação das contribuições e dificuldades no processo.

Os estudos de caso propiciaram uma aproximação com as especificidades institucionais e os desafios a serem superados pelas instituições na implantação da GPC. Foi possível conhecer a estrutura da área de gestão de pessoas no que tange ao perfil do servidor atuante na área e a capacidade de incorporação da política de gestão de pessoas no nível estratégico da instituição.

Também buscou-se propor um conjunto de diretrizes que podem servir de base para construir ou avaliar modelos de GPC no contexto das universidades federais, a partir de três categorias de análise, conforme proposto no Quadro 52:

- a gestão por competências como estratégia organizacional: incorporação no Plano de Desenvolvimento Institucional e considerando a diversidade presente no universo das IFES;

- a gestão por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade: considerando todas as categorias presentes nas IFES (docentes, técnico-administrativos e terceirizados, e suas respectivas especificidades);

- as práticas de gestão de pessoas por competências: considerando a estrutura da área de pessoas, as especificidades do universo das IFES, e as limitações e necessidade de atualização da legislação do serviço público, o que requer uma atuação política por parte dessas instituições.

As diretrizes apresentadas se baseiam na análise de que os modelos tradicionais de gestão por competências não dão conta da complexidade do universo das IFES.

Entende-se que os objetivos foram atingidos e possibilitaram uma análise mais ampliada sobre a complexidade do universo das IFES, e os desafios presentes na mudança de paradigma para a gestão de pessoas dessas instituições.

Como contribuição da presente pesquisa, além da identificação e sistematização de trabalhos que vem sendo desenvolvidos no contexto das IFES, envolvendo alguns aspectos relacionados à adoção da GPC, entende-se que foi possível identificar uma possível lacuna de análise em relação aos modelos de gestão por competência no contexto das IFES.

Essa lacuna refere-se à abordagem do compromisso social que é inerente à atuação de uma universidade federal no momento de grandes transformações na sociedade. Com base nessa abordagem, foi possível identificar também que existe a necessidade de considerar novos parâmetros e diretrizes nos modelos de GPC que contemplem a diversidade presente na comunidade universitária e outros atores que atuam na estrutura organizacional, notadamente a categoria dos colaboradores terceirizados.

Encerrando essa reflexão, toma-se a liberdade de recomendar possíveis pesquisas futuras, através de metodologias quali-quantitativas, que avaliem questões relevantes para estudos voltados ao paradigma da competência, como por exemplo: o impacto da terceirização no contexto das IFES ao longo do tempo e as implicações para os modelos de gestão de pessoas; quantas universidades têm políticas consolidadas de ações afirmativas, diversidade e equidade e o quanto essas políticas estão balizando os processos de gestão de pessoas; uma prospecção de quanto o modelo de GPC pode estar relacionado aos indicadores de inovação organizacional e acadêmica.

Indica-se que o campo de estudos CTS se configura como um *locus* privilegiado para reflexões interdisciplinares sobre a universidade pública e suas especificidades organizacionais e sociais.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**; n. 10, 1997. Disponível em: <<http://www.ena.gov.br/documents/52930/707328/cad10.pdf/c8e241fc-5d44-4f4f-9755-0fe73eacd341>>. Acesso em: 24/02/2016.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, 67-86, 1967-2007.

ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P.M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n.4, p. 13-25, out./dez., 2001.

AMARAL, H.K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.

AMARAL, R.M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. **XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 2009. Disponível em: <http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583_Amaral.pdf>. Acesso em: 13/10/2016.

ANDIFES. **MEC admite corte no orçamento 2017**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/mec-admite-corte-no-orcamento-2017>>. Acesso em: 08 abril 2017.

ANDIFES. **Uma agenda de desenvolvimento para as universidades federais**. Brasília, 2014. Disponível em: < http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/1404334950folder.pdf > Acesso em: 30 abril 2015.

ANGOTTI, J.A.P.; AUTH, M.A. Ciência e tecnologia: implicações sociais e o papel da educação. **Ciência & Educação**, v. 7, n. 1, p. 15-27, 2001.

ARAÚJO, R.M.; GOMES, F.P.; LOPES, A.O.B. Pesquisa em Administração: qualitativa ou quantitativa. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, p. 151-175, jan-jun/2012.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

AULER, D. Enfoque ciência-tecnologia-sociedade: pressupostos para o contexto brasileiro. **Ciência & Ensino**, v. 1, número especial, nov, 2007.

AULER, D.; BAZZO, W. A. Reflexões para a implementação do movimento CTS no contexto educacional brasileiro. **Ciência & Educação**, v. 7, n. 1, p. 1-13, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BAZZO, W.A; LINSINGEN, I.V.; PEREIRA, L.T.V. **Introdução aos estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade)**. Madri: Cadernos de Ibero-América, 2003.

BERNARDONI, D. L. **Mapeamento de competências: um estudo de caso na Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação da Universidade Federal do Paraná**. 157f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

BERTOLIN, J.C.G. **Avaliação da qualidade do sistema de educação superior brasileiro em tempos de mercantilização – período 1994-2003**. Tese de doutorado (Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Educação, Porto Alegre, 2007.

BEVILACQUA, L. Sobre a universidade na Brasil na era do choque cultural: a formação para a tecnologia. **INTERthesis**, v. 11, n. 01, jan./jun. 2014.

BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. 149 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2008.

BOYATZIS, R.E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H.P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H.P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Tese de Doutorado (Psicologia do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H.P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, nº 5, p. 875-898, set./out. 2008.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, nº 2, p.179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J.E. Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 448-457, 2011.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H.P. Relações entre aprendizagem, contexto e competência: um estudo multinível. XXXIV Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

BRANTES, C.A.A. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: mudanças após o decreto 5.707/2006**. 2012. 114 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 19 jun. 2010.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95**, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm>. Acesso em: 26 maio 2017.

BRASIL. **Lei nº 9632, de 07 de maio de 1998**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9632.htm>. Acesso em: 30 de janeiro de 2017.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, novembro de 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 23/02/2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Análise sobre a expansão das Universidades Federais – 2003 a 2012**. Brasília, 2012a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 30 janeiro 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **A democratização e expansão da educação Superior no país 2003-2014**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192> Acesso em: 26 maio 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**, 2013. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=81>. Acesso em: 20 abril 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **REUNI 2008 – Relatório de Primeiro Ano**. Brasília: 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12261&Itemid=1085&msg=1> Acesso em: 02 jun. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Planejando a próxima década: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação**. MEC-SASE, 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf>. Acesso: 26 maio 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Boletim estatístico de pessoal**. Brasília: 2015. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2015/Bol226_fev2015_parte_I_novo.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2015.

BRASIL. **Relatório da Comissão constituída pela Portaria nº 126/2012, sobre a Análise sobre a Expansão das Universidades Federais – 2003 a 2012**. Brasília, 2012b. Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/relatorio-da-comissao-constituída-pela-portaria-no-1262012-sobre-a-analise-sobre-a-expansao-das-universidades-federais-2003-a-2012/>>. Acesso em: 30 janeiro 2017.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Da Administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, jan./abril 1996.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, jan./mar. 2010.

BOUTEILLER, D; GILBERT, P. La Diffusion de l'instrumentation de la gestion des compétences em Amérique du Nord depuis David C. MacClelland. **Relations Industrielles**, n. 71, v. 2, p. 224-245, 2016.

BUARQUE, C. **A universidade numa encruzilhada**. Trabalho apresentado na Conferência Mundial de Educação Superior da UNESCO. Paris: 23 a 25/06/2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/palestra6.pdf>> Acesso em 25 set. 2014.

CAFÉ, L. P. C. **A Produção Científica do Campo da Sociologia Brasileira face aos Critérios de Avaliação do CNPq e da CAPES: 2007-2009**. (dissertação de mestrado). Instituto de Ciência da Informação. Universidade Federal da Bahia, 2012.

CAMÕES, M.R.S.; MENESES, P.P.M. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: ENAP, 2016.

CAMÕES, M.R.S; PANTOJA, M.J.; BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CAMPOS, D.C.S. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa**. 143f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

CAMPOS, D.C.S. Competências gerenciais necessárias aos professores-gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais. In: EnANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

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

COSTA, F.L. Brasil: 200 anos de estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, set./out. 2008a.

COSTA, F.L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 40-72, jul./set. 2008b.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 3, p.40-72, jul./set. 2000.

CUEVAS, A. Conocimiento científico, ciudadanía y democracia. **Revista CTS**, n. 10, v. 4, 67-83, 2008.

DAGNINO, R. A construção do espaço ibero-americano do conhecimento, os estudos sobre ciência, tecnologia e sociedade e a política científica e tecnológica. **Revista CTS**, n. 12, v. 4, abril 2009.

DAGNINO, R. O que é PLACTS (Pensamento Latino-americano em Ciência, Tecnologia e Sociedade)? In: NEDER, R.T. (Org.). **CTS – Ciência Tecnologia e Sociedade e a produção de conhecimento na Universidade**. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina. Brasília: UnB/Capes – Escola de Altos Estudos, Caderno Primeira Versão, Série 1, Construção Social da Tecnologia, n. 4, 2013.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 127, p.84-102, jan./fev. 2000.

DUTRA, J.S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Coord.) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, p.25-43, 2001.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ECHEVERRÍA, J. Apropiación social de las tecnologías de la información y la comunicación. **Revista CTS**, nº 10, vol. 4, 171-182, 2008.

- ÉSTHER, A.B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe, p. 648-667, 2011.
- FERNANDES, B.H.R. Tendências, progressos e lacunas na gestão por competências. In: BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- FIGUEIREDO, E.S.A. Reforma do ensino superior no Brasil: um olhar a partir da história. **Revista da UFG**, ano VII, n. 02, 2005. Disponível em: <http://www.proec.ufg.br/revista_ufg/45anos/C-reforma.html>. Acesso em: 30 abril 2015.
- FISHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.) . **As pessoas na organização**, 2. ed. São Paulo: Gene, 2002, p. 11-34.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Conemporânea**, Edição Especial, 2001, 183-196.
- FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.) . **As pessoas na organização**, 2. ed. São Paulo: Gene, 2002, p. 133-145.
- FREITAS, A. L. P; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach, XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005.
- FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.
- GARCIA, A. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **Recape**, v. 3, n. 2, p. 20-34, maio/jun./jul./ago. 2013.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.
- HORA, H.R.M.; MONTEIRO, G.T.R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, vol. 11, n. 2, p. 85 - 103, jun. 2010
- IBICT. Disponível em:< <http://www.ibict.br/sobre-o-ibict>>. Acesso em 25 fev. 2015.
- KALIL PIRES, A. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

KREIMER, P. Estudios sociales de la ciência y la tecnologia en America Latina: ¿ para qué?, ¿ para quién? **Redes**, v. 13, n. 26, Buenos Aires, dez. 2007, p. 55-64.

KUHN, T. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. 9. Ed. São Paulo: Perspectivas, 2005.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Patricia Chittoni Ramos Reuillard (Trad.). Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Patricia Chittoni Ramos (Trad.). Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014. 208p.

LIMA, S.M.P.; VILLARDI, B.Q. Como gestores públicos de uma instituição federal de ensino superior brasileira aprendem na prática a desenvolver suas competências gerenciais. In: EnANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

LISINGEN, I. V. Perspectiva educacional CTS: aspectos de um campo em consolidação na América Latina. **Ciência & Ensino**, v. 1, número especial, nov. 2007.

LOMBARDO, M; EICHINGER, R.W. FYI. For your improvement: guide de développement et d'encadrement. Minneapolis: Lominger Limited Inc., 2005.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. **Biblioteca Virtual TOP sobre gestão pública**, 2005. Disponível em: <www.top.org.ar/publicac.htm>. Acesso em: 26 maio 2015.

MARQUES, F. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MARTINS, B. G. et al. Gestão de pessoas com ênfase em competências: um estudo no subsistema avaliação de desempenho da Universidade Federal de Santa Catarina. **XII SEMEAD**, 27-28 de agosto de 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/854.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2011.

MARTINS, G.A; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, H. F. A construção do Estado Moderno e da burocracia profissional no Brasil: questões centrais, dilemas, impasses e desafios. **Revista Eletrônica sobre Reforma do Estado – RERE**, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 1, mar/abr/maio 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 26 maio 2015.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de; VASCONCELOS, I. F.G. de. Os Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, V. 9. N. 1, jan/mar 2005:125-147.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, DC, v. 28, 1973.

MELLO, A.F; ALMEIDA FILHO, N.; RIBEIRO, R.J. Por uma universidade socialmente relevante. **Atos de Pesquisa em Educação**, PPGE/ME FURB, v. 4, nº 3, p. 292-302, set./dez. 2009.

MENDONÇA, A.W.P.C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro: Anped. n. 14, p. 132-150, mai./ago. 2000.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORAES, M.V.E.; SILVA, T.F.; COSTA, P.V. O mito do inchaço da força de trabalho do Executivo Federal. Artigo submetido à Comissão Editorial da Revista Res Pvblica, Eixo temático 1- Políticas de Gestão, 2009. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/o_mito_do_inchaco.pdf> Acesso em: 26 maio 2015.

OLIVEIRA, C. G. de. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 3, p.269-302, jul./set. 2007.

OLIVEIRA, M. M. **Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em instituições federais de ensino superior na região Nordeste do Brasil**. 2011. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, 2011.

OLIVEIRA, M.M.; SILVA, A.B. Gestão de pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. In: EnGPR, III, 2011, João Pessoa, Paraíba. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011.

OLIVEIRA, M.M.; SILVA, A.B; CAVALCANTE, K.O. O sistema de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: “sonho de uma realidade” ou “realidade de um sonho”? In: EnANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

OLIVEIRA, T.M.V. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração on Line**. FECAP, v. 2, n. 2, abril-maio-junho 2001.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Análise da avaliação de gestão de recursos humanos no Governo do**

Brasil: relatório OCDE 2010. Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Banco Mundial, 2010.

PANTOJA, M.J. et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na Administração Pública Federal. **V Congresso de Gestão Pública**, Brasília, 4, 5 e 6 jun. 2012.

PANTOJA, M.J. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. 189p.

PARENTE, C. Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional: contributos para a análise da produção de saberes. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 50, p. 89-108, 2006.

PARRY, S. Just what is competency? **Training**, jun. 1998, p. 59-64.

PEDLER, M.; ASPINWALL, K. **A concise guide to the learning organization**. London: Lemos & Crane, 1998. 163p.

PEDRO, W. J. A.; ORLANDI, B. D. M.; SILVA, M. C.; PERSEGUINO, S. A. Interfaces CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade) e Gestão Pública: “o estado da arte”. In: **III Simpósio de Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade**, Itajubá, 2012.

PEDRO, W. J. A.; SILVA, M. C.; PERSEGUINO, S. A. Experiências de Inovação no Contexto da Administração Pública Brasileira. In: **ESOCITE 2012 - IX Jornadas Latinoamericanas de Estudios Sociales de La Ciencia y La Tecnología**, Cidade do México, 2012.

PEDRO, W.J.A. Gestão de Pessoas nas Organizações. **Revista UNIARA**, n.17/18, 2005/2006.

PEREIRA, A.L.C. **De lagarta a borboleta: competências em ação dos gestores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do nordeste brasileiro**. 162f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

PEREIRA, A.L.C.; SILVA, A.B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v.9, n. spe, p. 627-647, 2011.

PERSEGUINO, S.A. **Interfaces entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em universidades: o caso da UFSCar**. 2011. 138p. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business**, p. 79-91, mai./jun. 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROIFES. **Não à PEC 241/2016**, 05 de outubro de 2016. Disponível em: <<http://www.proifes.org.br/noticias-proifes/nao-a-pec-241-2016/>>. Acesso em: 26 maio 2017.

REZENDE, F. C. Por que Reformas Administrativas Falham. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 17, n. 50, Out/2002: 123-142.

RIBEIRO, R.C.B.; MAGALHÃES, A.M. Política de responsabilidade social na universidade: conceitos e desafios. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 42, 2014, p. 133-156.

RODRIGUES, R. Seminário debate quadro de pessoal nas IFES. **Portal da Universidade Federal de Goiás**, 03 de março de 2016. Disponível em: <<https://www.ufg.br/n/86670-seminario-debate-quadro-de-pessoal-nas-ifes>>. Acesso em: 07/04/2017.

ROTHEN, J.C. A universidade brasileira segundo o estatuto de 1931. In: IV Congresso Brasileiro de História da Educação, 2006. **Anais...** Disponível em : <<http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe4/coordenadas/eixo06/Coordenada%20por%20Jose%20Carlos%20Sousa%20Araujo/Jose%20Carlos%20Rothen%20-%20Texto.pdf>>. Acesso em: 30 abril 2015.

RUAS, R.L. et al. Gestão por Competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período de 2000 a 2008. XXXIV EnAPAD, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2010.

RUAS, R.L. Gestão por Competências: uma contribuição à perspectiva estratégica de pessoas. XXVII EnANPAD, **Anais...**, Atibaia, 2003.

SANTOS, B.S. A encruzilhada da universidade europeia. **Revista do SNESup**, 41, Julho/Agosto/Setembro, 2011. Disponível em: <http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/A%20encruzilhada%20da%20Universidade%20Europeia_Set11.pdf>. Acesso em: 30 abril 2015.

SANTOS, B.S. **A universidade no Século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/auniversidadedosecXXI.pdf>> Acesso em: 30 set. 2014.

SANTOS, B.S. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Porto, Afrontamento, 1988. Disponível em: <<http://www.boaventuradesousasantos.pt/pages/pt/livros/introducao-a-uma-ciencia-pos-moderna.php>> Acesso em: 30 abril 2015.

SANTOS, B.S., ALMEIDA FILHO, N.A. **Universidade no século XXI**: para uma universidade nova. Coimbra: Almedina; 2008.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SGUISSARDI, V. Reforma universitária no Brasil – 1995-2006: precária trajetória e incerto futuro. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 96 - Especial, p. 1021-1056, out. 2006.

SHINN, T; RAGOUET, P. **Controvérsias sobre a ciência: por uma sociologia transversalista da atividade científica**. Pablo Rubén Mariconda (Trad.). São Paulo: Associação Filosófica Scientia Studia Editora, 2008.

SILVA, A. Gestão por competências nas IFES. **1º Seminário Interinstitucional para servidores das IFES**. Goiânia, 22 de novembro de 2012.

SILVA, B.G.; LEME, R. Uma análise crítica do Plano Nacional da Educação. **Unisanta Law and Social Science**, p. 99-111, v. 6, n. 1, 2017. Disponível em: <<http://periodicos.unisanta.br/index.php/lss/article/view/866>>. Acesso em: 26 maio 2017.

SILVA, A.C. et al. A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: estudo de caso em uma universidade brasileira. **Revista Globalização, Competividade e Governabilidade**. Georgetown University and Universia, v. 8, n. 2, p. 102-120, maio-agosto 2014.

SILVA, M.S.; MELLO, S.P.T. A gestão por competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. **XXXVII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 07 a 11 de setembro de 2013.

SOUZA, D.L. et al. O campo de estudos sobre competências no Brasil: características e limitações. In: **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília, 03 a 05 de novembro de 2013.

SOUZA, M. Apesar de falta de servidores, universidades federais planejam novas vagas. **UOL Educação**, São Paulo, 26 agosto 2014. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/noticias/2014/08/26/apesar-de-falta-de-servidores-universidades-federais-planejam-novas-vagas.htm>>. Acesso em: 07/04/2017.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

TAKEUCHI, H. **Beyond knowledge management: lessons from Japan**. 1998. Disponível em : <<http://www.sveiby.com/articles/lessons-japan.htm>>. Acesso em: 30 abril 2015.

THOMAS, H. Los estudios sociales de la tecnología em América Latina. **Íconos, Revista de Ciencias Sociales**, n. 37, Quito, maio 2010, p. 35-53.

TRIGUEIRO, M.G.S. Os novos rumos dos estudos sociais de ciência e tecnologia: continuidade e ruptura na teoria social – implicações para o Brasil e a América Latina. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 16, n° 37, set./dez. 2014, p. 24-41.

UFSCar. “**A dedicação da comunidade universitária foi fundamental para consolidarmos o Reuni. Para 2012, identifico como um dos principais desafios concluirmos o processo de atualização do PDI, ou seja, o envolvimento de todos nós na construção do futuro da Universidade.**” São Carlos, 2012. Disponível em: <<http://www.blogdareitoria.ufscar.br/?p=66>>. Acesso em: 30 janeiro 2017.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados.** SP, Ed. Futura, 1998.

UTFPR. **Reitor empossa servidores e anuncia recursos para o Campus.** Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/noticias/39-noticias-principais/645-utfpr-reitor-empossa-servidores-e-anuncia-recursos-para-o-campus>>. Acesso em: 30 janeiro 2017.

VACCAREZZA, L.S. Ciencia, tecnologia y sociedade: el estado de la cuestión em América Latina. **Ciência & Tecnologia Social**, Brasília, v. 1, n. 1, 2011.

VARGAS, C.S. **Gestão por Competências no Serviço Público:** uma estratégia em ação. Porto Alegre, 2012. Disponível em: < <http://docplayer.com.br/2799051-Gestao-por-competencias-no-servico-publico-uma-estrategia-em-gestao.html> >. Acesso em: 28 mar. 2017.

VERGARA, S.C. **Projetos de pesquisa em administração.** 5ª Ed.. São Paulo: atlas, 2004.

VIEIRA, V. Governo corta 47% dos investimentos previstos para as federais. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 20 junho 2015. Disponível em: <<http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,governo-corta-47-dos-investimentos-previstos-para-universidades-federais,1710033>>. Acesso em: 08 abril 2017.

VIEIRA, V. Universidades federais devem ter corte de até 45% nos investimentos. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 11 agosto 2016. Disponível em: <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,federais-devem-ter-corte-de-ate-45-nos-investimentos,10000068526>>. Acesso em: 08 abril 2017.

WEBER, M. A ciência como vocação, 1919. Disponível em: <http://www.lusosofia.net/textos/weber_a_ciencia_como_vocacao.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

YUNES, M.A.M.; SZYMANSKI;H. Entrevista reflexiva & Grounded-Theory: Estratégias Metodológicas para Compreensão da Resiliência em Famílias. **Revista Interamericana de Psicologia**, vol. 39, número 3, 2005.

ZANDONADE, V. **A temática das competências inserida no mundo do trabalho capitalista:** um estudo das relações de trabalho em uma indústria de alimentos. Dissertação de Mestrado (Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Vitória, 2012.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Eric Roland René Heneault (Trad.). São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. Maria Helena C.V. Trylinski (Trad.). São Paulo: Atlas, 2001, 197p.

ANEXOS

ANEXO I

QUESTIONÁRIO 1 - DESENVOLVIDO POR ULRICH (1998)

Considerando sua percepção do setor de Recursos Humanos no qual trabalha, avalie a qualidade de cada uma das atividades executadas, utilizando a escala de 5 pontos apresentada, a seguir:

(1 = baixa, 2 = medianamente baixa, 3 = adequada, 4 = medianamente alta, 5 = alta)

ATIVIDADE	QUALIDADE (1 a 5)
Recursos Humanos ajuda a Organização a...	
1. atingir seus objetivos de negócio	
2. melhorar sua eficiência operacional	
3. atender as necessidades dos funcionários	
4. adaptar-se à mudanças	
Recursos Humanos participa...	
5. no processo de definição das estratégias do negócio	
6. na implementação de práticas de gestão de pessoas	
7. na melhoria do comprometimento dos funcionários	
8. na formação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais	
Recursos Humanos se assegura que...	
9. as estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais	
10. as práticas de gestão de pessoas estão administradas eficientemente	
11. as políticas e práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades dos funcionários	
12. as políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças	
A eficácia de Recursos Humanos é medida pela sua habilidade...	
13. ajudar a implementação estratégica	
14. implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas	
15. ajudar os funcionários satisfazerem suas necessidades	
16. ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras	
Recursos Humanos é visto como...	
17. um parceiro de negócio	
18. um especialista administrativo	
19. um defensor dos funcionários	
20. um agente de mudança	
Recursos Humanos foca seu tempo em...	
21. temas estratégicos	
22. temas operacionais	
23. ouvir e responder os funcionários	
24. desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	
Recursos Humanos é um participante ativo em...	
25. planejamento de negócio	
26. desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas	
27. ouvir e responder os funcionários	
28. renovação, mudança e transformação organizacional	
Recursos Humanos trabalha para...	
29. alinhar estratégias de gestão de pessoas à estratégias organizacionais	
30. monitorar os processos administrativos	
31. ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	
32. mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais	
Recursos Humanos desenvolve práticas e programas para...	
33. alinhar estratégias de gestão de pessoas a consecução das estratégias organizacionais	
34. processar de forma eficiente documentos e transações	
35. endereçar as necessidades dos funcionários	
36. ajudar a transformação organizacional	
A credibilidade de Recursos Humanos vem de...	
37. ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos	
38. aumentar a produtividade	
39. ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades	
40. implementar mudanças	

ANEXO II

QUESTIONÁRIO 2 - MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

São apresentadas, a seguir, competências que podem ser relevantes para o desempenho de funções na área de Gestão de Pessoas. Por favor, leia atentamente tais competências e, considerando o seu desempenho atual, avalie em que medida **você expressa essas competências em seu trabalho**. Para responder cada item, utilize a escala a seguir

Não expreso a competência	1	2	3	4	5	Expreso plenamente a competência
Quanto mais próximo do número UM você se posicionar MENOS você expressa a competência no trabalho						
Quanto mais próximo do número CINCO você se posicionar MAIS você expressa a competência no trabalho						

COMPETÊNCIAS		GRAU COM QUE EXPRESSO A COMPETÊNCIA NO TRABALHO				
1	Demonstra disponibilidade para o enfrentamento de situações inesperadas, difíceis e complexas, mesmo quando em um contexto de pressão.	1	2	3	4	5
2	Assume responsabilidades diante das situações e demandas profissionais, observadas suas atribuições.	1	2	3	4	5
3	Age sem negligenciar as diretrizes, normas e procedimentos da organização, adotando uma postura crítica e ética.	1	2	3	4	5
4	Articula e potencializa a sua rede de relacionamentos para o alcance de resultados propostos	1	2	3	4	5
6	Previne e/ou administra conflitos entre integrantes da equipe, clientes e parceiros, minimizando os seus efeitos nos resultados a serem alcançados.	1	2	3	4	5
7	Age com impessoalidade, não deixando que interesses particularidades se sobreponham aos institucionais.	1	2	3	4	5
8	Atua como um representante da organização, defendendo seus interesses, valores e objetivos.	1	2	3	4	5
9	Transmite credibilidade e confiança aos diversos interlocutores (clientes, parceiros, pares).	1	2	3	4	5
10	Conhece e atua em consonância com a missão, visão e valores da organização, comprometendo-se com os objetivos e projetos estratégicos institucionais, em prol dos resultados	1	2	3	4	5
11	Possui visão integrada, identificando interfaces entre áreas, processos e atividades, com foco na qualidade dos serviços prestados.	1	2	3	4	5
12	Planeja e executa as suas atividades, antevendo problemas, impactos e soluções.	1	2	3	4	5
13	Valoriza e promove o desenvolvimento sustentável de suas atividades, de forma a racionalizar os recursos/equipamentos utilizados.	1	2	3	4	5
14	Demonstra ser adaptável às mudanças, assumindo uma postura positiva diante delas e as apoiando em prol dos resultados da instituição.	1	2	3	4	5
15	Adota uma postura favorável diante das mudanças, apoiando as ações decorrentes.	1	2	3	4	5
16	Adapta sua maneira de trabalhar diante de situações imprevistas, com foco na produtividade e qualidade.	1	2	3	4	5
17	Dissemina a mudança por meio da mobilização de agentes diversos (clientes, colegas etc), atuando como um catalisador, alinhado aos objetivos institucionais.	1	2	3	4	5
18	Administra o tempo para execuções das atividades, finalizando os trabalhos dentro dos prazos acordados, otimizando a utilização dos recursos.	1	2	3	4	5
19	Prioriza e realiza os trabalhos respeitando os requisitos de importância, prazo e qualidade acordados.	1	2	3	4	5
20	Contribui proativamente para a melhoria das atividades, visando ao alcance de melhores resultados, mesmo diante de entraves burocráticos.	1	2	3	4	5
21	Atua como parceiro e orientador junto aos seus usuários (interno e/ou externo), provendo-os de um atendimento de excelência.	1	2	3	4	5
22	Identifica as especificidades de seus usuários (internos e/ou externos), utilizando os meios de comunicação adequados	1	2	3	4	5
23	Transmite informações de forma clara e compreensível para públicos de interesses diversos.	1	2	3	4	5
24	Trabalha em equipe, integrando-se de maneira participativa e colaboradora.	1	2	3	4	5
25	Adapta-se ao grupo com o qual interage, demonstrando flexibilidade para lidar com a diversidade	1	2	3	4	5
26	Dissemina os conhecimentos e experiências, promovendo o desenvolvimento dos colegas.	1	2	3	4	5
27	Incentiva o clima de harmonia.	1	2	3	4	5

28	Conhece a legislação e as normas técnicas pertinentes à sua área de atuação.	1	2	3	4	5
29	Domina as ferramentas técnicas e aplicativos necessários à boa execução das tarefas.	1	2	3	4	5
30	Utiliza com facilidade os sistemas de informação informatizados.	1	2	3	4	5
31	Sistematiza e compartilha o conhecimento por meio de relatórios, passo-a-passo, manuais, fluxogramas e outros.	1	2	3	4	5
32	Aplica e compartilha os conhecimentos teóricos e práticos atualizados, contribuindo para a modernização das práticas de trabalho que impactam internamente e/ou externamente.	1	2	3	4	5
33	Busca a integração do seu trabalho/atividade com outras unidades da organização, a partir do conhecimento das atividades por elas desenvolvidas.	1	2	3	4	5
34	Aplica seu conhecimento para o desenvolvimento de novas práticas a partir da seleção, priorização, análise e síntese de dados e informações.	1	2	3	4	5
35	Aprimora-se profissionalmente, envolvendo-se em ações formais ou informais de desenvolvimento.	1	2	3	4	5

Fonte: Bianchi (2008), Brandão (2009) e Minas Gerais (2010), com adaptações.

ANEXO III

QUESTIONÁRIO 3 - ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

São apresentadas, a seguir, afirmativas que descrevem **estratégias de aprendizagem** que podem ser utilizadas pelos funcionários para aprender algo no seu trabalho. Por favor, leia atentamente essas afirmativas e avalie em que medida **você** utiliza essas estratégias **no seu local de trabalho** . Tais itens versam sobre o que você faz para adquirir novos conhecimentos e habilidades, e **não** sobre o seu desempenho profissional. Para responder cada questão, utilize a seguinte escala:

Nunca faço	1	2	3	4	5	Sempre faço
Quanto mais próximo do número UM você se posicionar MENOR a frequência com que você utiliza a estratégia.						
Quanto mais próximo do número CINCO você se posicionar MAIOR a frequência com que você utiliza a estratégia						

ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM		FREQUÊNCIA COM QUE UTILIZO A ESTRATÉGIA				
1	Busco ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.	1	2	3	4	5
2	Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, consulto colegas de outras áreas da organização.	1	2	3	4	5
3	Experimento na prática novas formas de executar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
4	Aprendo na prática, por tentativas sucessivas, a utilizar novos sistemas e aplicativos de informática.	1	2	3	4	5
5	Para aprimorar a execução do meu trabalho, busco memorizar dados.	1	2	3	4	5
6	Para melhor execução do meu trabalho, procuro seguir sempre os mesmos procedimentos.	1	2	3	4	5
7	Analizando criticamente a execução do meu trabalho, tento compreendê-lo melhor.	1	2	3	4	5
8	Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado às estratégias da organização.	1	2	3	4	5
9	Tento compreender como a atuação das diferentes áreas da organização influencia a execução do meu trabalho.	1	2	3	4	5
10	Quando tenho dúvidas sobre algo no trabalho, procuro ajuda em publicações, informativos, fascículos e relatórios editados pela organização.	1	2	3	4	5
11	Consultando informações disponíveis na Intranet da organização, busco compreender melhor as atividades que executo no trabalho.	1	2	3	4	5
12	Peço ajuda aos meus colegas de equipe quando necessito aprender algo sobre meu trabalho.	1	2	3	4	5
13	Busco aprender no trabalho colocando em prática novos conhecimentos e habilidades.	1	2	3	4	5
14	Visando obter informações importantes à execução do meu trabalho, consulto a Internet.	1	2	3	4	5
15	Para aprimorar a execução de minhas atividades, procuro compreender melhor cada procedimento e tarefa que faz parte do meu trabalho.	1	2	3	4	5
16	Busco entender como diferentes aspectos do meu trabalho estão relacionados entre si.	1	2	3	4	5
17	Procuro obter novos conhecimentos e informações consultando colegas de outros setores da organização.	1	2	3	4	5
18	Consulto colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvidas sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
19	Para melhor execução do meu trabalho, reflito como ele contribui para atender as expectativas dos clientes.	1	2	3	4	5
20	Procuro aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo.	1	2	3	4	5
21	Texto novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.	1	2	3	4	5
22	Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si.	1	2	3	4	5
23	Procuro aprimorar-me através dos cursos de treinamentos oferecidos formalmente pela organização.	1	2	3	4	5
24	Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, se houver incentivo da organização.	1	2	3	4	5
25	Busco novos conhecimentos em cursos fora da organização, por conta própria.	1	2	3	4	5

Por favor, informe os dados pessoais assinalando com um X ou completando as lacunas:

1. Sexo: () masculino () feminino

2. Idade: anos

3. Função/cargo que ocupa:

4. Nível de escolaridade: () ensino médio completo () graduação em andamento () graduação completa () pós-graduação em andamento () pós-graduação completa

5. Há quanto tempo trabalha no setor: anos

6. Nos últimos 12 meses, quantas horas você dedicou à realização de atividades de treinamento/capacitação, realizados dentro e fora da organização? Horas

Fonte: Brandão (2009), com adaptações.

Muito obrigada pela sua participação!

ANEXO IV
PARECER CEP/UFSCar

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SÃO CARLOS/UFSCAR



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO COMPARADO NA PERSPECTIVA DO CAMPO CTS

Pesquisador: Silvana Aparecida Perseguino

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 35524414.1.0000.5504

Instituição Proponente: Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.064.398

Data da Relatoria: 12/05/2015

Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma pesquisa exploratória sobre o tema de gestão de pessoas no contexto do serviço público, mais especificamente da gestão por competências em instituições federais de ensino superior/IFES, a partir do espectro do campo de estudos Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS). O gestor e também servidores de duas IFES serão convidados a responderem questionários (via eletrônica) para mapeamento de competências e estratégias de aprendizagem.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo principal é a análise crítica dos parâmetros contidos no Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, incentivando o paradigma das competências no âmbito do setor público, e as implicações para as IFES. E como objetivos secundários, propõe-se: 1) Diagnóstico de implantação do modelo de gestão por competências nas IFES e as implicações para a área de Gestão de Pessoas. 2) Estudo comparativo entre três IFES situadas no Estado de São Paulo, a fim de delinear o perfil do profissional atuante na área de gestão de pessoas, através do mapeamento de competências, do ponto de vista instrumental e político, a partir do espectro do campo CTS.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A pesquisadora aponta, no projeto, que os riscos são cansaço, desconforto e estresse além de um

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA
UF: SP
Município: SÃO CARLOS
CEP: 13.565-905
Telefone: (16)3351-9683
E-mail: cephumanos@ufscar.br

Continuação do Parecer: 1.064.398

possível constrangimento ao responder um questionário. Quanto aos benefícios, a pesquisadora apresenta os seguintes: para o participante, a possibilidade de reflexão sobre seu desenvolvimento profissional e para a organização, a possibilidade de diagnóstico das competências dominadas pelos servidores inseridos na área de gestão de pessoas e a possibilidade de intervenção com vistas ao aprimoramento tanto dos servidores quanto do setor.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto de pesquisa possui relevância à área em questão. O cronograma foi reapresentado.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A Folha de Rosto foi adequadamente preenchida e está assinada. Os TCLEs foram reapresentados, contendo as informações necessárias. Foram apresentados os termos de autorização pelos responsáveis dos locais onde será realizada a pesquisa.

Recomendações:

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Pendências resolvidas.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

Projeto aprovado do ponto de vista ético.

SAO CARLOS, 15 de Maio de 2015

Assinado por:
Ricardo Carneiro Borra
(Coordenador)

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA CEP: 13.565-905
UF: SP Município: SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9683 E-mail: cephumanos@ufscar.br

ANEXO V
PARECER CEP UFABC



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
ABC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO COMPARADO NA PERSPECTIVA DO CAMPO CTS

Pesquisador: Silvana Aparecida Persequino

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 35524414.1.3001.5594

Instituição Proponente: Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.189.591

Apresentação do Projeto:

O projeto de pesquisa tem como tema central a gestão de pessoas no serviço público; especificamente, o paradigma da gestão por competências em Instituições Federais de Ensino Superior/IFES, a partir do campo de estudos Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS). Para isso, serão desenvolvidas pesquisa teórico/exploratória, pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas e a aplicação de questionários.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral da pesquisa é desenvolver análise crítica dos parâmetros contidos no Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, incentivando o paradigma das competências no âmbito do setor público, e as implicações para as IFES. Seus objetivos específicos compreendem o desenvolvimento de diagnóstico de implantação do modelo de gestão por competências nas IFES e as implicações para a área de Gestão de Pessoas; e a realização de um estudo comparativo entre duas IFES situadas no Estado de São Paulo (Universidade Federal de São Paulo e Universidade Federal do ABC), a fim de delinear o perfil do profissional atuante na área de gestão de pessoas.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

São indicados riscos mínimos de natureza psíquica, física e moral; dentre eles: possíveis constrangimentos em responder questionários estruturados e eventuais situações de estresse, cansaço e desconforto durante

Endereço: Avenida dos Estados, 5001, Bloco A, Torre I, 1º andar
Bairro: Bangu **CEP:** 09.210-580
UF: SP **Município:** SANTO ANDRE
Telefone: (11)4996-7938 **E-mail:** cep@ufabc.edu.br

Continuação do Parecer: 1.189.591

a coleta de dados. Os benefícios indicados são os seguintes: para o participante, a possibilidade de reflexão sobre seu desenvolvimento profissional; para as instituições participantes, a possibilidade de diagnóstico das competências dominadas pelos servidores inseridos na área de gestão de pessoas e a possibilidade de intervenção com vistas ao aprimoramento tanto dos servidores quanto do setor.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto de pesquisa trata de tema atual e relevante para seu campo de estudos. Os procedimentos de pesquisa citados são adequados aos seus objetivos.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Folha de rosto está preenchida de maneira adequada e assinada. Há dois TCLEs: um para os gestores do setor de pessoal das instituições em estudo, outro para participantes como entrevistados e/ou aplicação de questionários. Ambos indicam claramente os riscos e benefícios da pesquisa e contêm as informações necessárias para contato dos pesquisadores. Há registro da anuência das instituições coparticipantes.

Recomendações:**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	24/08/2014 16:28:10		Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_374372.pdf	24/08/2014 16:44:22		Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_374372.pdf	28/08/2014 17:44:43		Aceito
Outros	OFICIO UFABC.pdf	02/09/2014 13:35:56		Aceito
Outros	OFICIO UNIFESP.pdf	02/09/2014 13:36:21		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO DOUTORADO ABRIL2015.pdf	18/04/2015 21:49:34		Aceito
Outros	carta comite de etica abril 2015.pdf	18/04/2015 21:53:53		Aceito
Outros	TCLE UFABC.pdf	18/04/2015		Aceito

Endereço: Avenida dos Estados, 5001, Bloco A, Torre I, 1º andar

Bairro: Bangu

CEP: 09.210-580

UF: SP

Município: SANTO ANDRE

Telefone: (11)4996-7938

E-mail: cep@ufabc.edu.br



Continuação do Parecer: 1.189.591

Outros	TCLE UFABC.pdf	21:55:30		Aceito
Outros	Oficio n° 37 Unifesp.pdf	18/04/2015 21:59:05		Aceito
Outros	cronograma detalhado abril 2015.pdf	18/04/2015 21:59:34		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE ABRIL 2015.pdf	18/04/2015 22:12:16		Aceito
Outros	TCLE UNIFESP.pdf	23/04/2015 20:22:18		Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_374372.pdf	23/04/2015 20:30:34		Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SANTO ANDRE, 24 de Agosto de 2015

Assinado por:
Andre Mascioli Cravo
(Coordenador)

Endereço: Avenida dos Estados, 5001, Bloco A, Torre I, 1º andar
Bairro: Bangu CEP: 09.210-580
UF: SP Município: SANTO ANDRE
Telefone: (11)4996-7938 E-mail: cep@ufabc.edu.br

ANEXO VI



TERMO DE VALIDAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Declaro, para os devidos fins, que participei da etapa de coleta de dados e de validação dos documentos e informações referentes a estudo de caso realizado na Superintendência de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de ABC, na condição de informante da área de Gestão de Pessoas da UFABC. O estudo de caso integra pesquisa realizada por **Silvana Aparecida Perseguinto**, doutoranda no Programa de Pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade da Universidade Federal de São Carlos, denominada "Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais: um estudo comparado na perspectiva do campo CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade).

Tendo recebido o convite, foi disponibilizado o projeto de investigação e os documentos complementares, conforme procedimentos metodológicos descritos no projeto. Todos os esclarecimentos sobre riscos e benefícios da participação na pesquisa foram fornecidos pela pesquisadora. No decurso do trabalho, informações e documentos foram disponibilizados à pesquisadora e compõem o relatório de estudo de caso apresentado para validação. Confirmando as informações contidas no relatório.

Santo André, 20 de setembro de 2016.

Marcia Cristina Pires de Campos
Chefe da Divisão de Estruturação e Organização Funcional
SUGEPE/UFABC

Autorizo a divulgação do nome da instituição no relatório final da pesquisa e em artigos técnico e científicos.

Maurício Bianchi Wojslaw
Superintendente de Gestão de Pessoas
SUGEPE/UFABC

ANEXO VII



Universidade Federal de São Paulo
Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas

Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

TERMO DE VALIDAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Declaro, para os devidos fins, que participei da etapa de coleta de dados e de validação dos documentos e informações referentes a estudo de caso realizado na Pró-reitoria de Gestão com Pessoas da Universidade Federal de São Paulo, na condição de informante da área de Gestão de Pessoas da UNIFESP. O estudo de caso integra pesquisa realizada por **Silvana Aparecida Persequino**, doutoranda no Programa de Pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade da Universidade Federal de São Carlos, denominada "Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais: um estudo comparado na perspectiva do campo CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade).

Tendo recebido o convite, foi disponibilizado o projeto de investigação e os documentos complementares, conforme procedimentos metodológicos descritos no projeto. Todos os esclarecimentos sobre riscos e benefícios da participação na pesquisa foram fornecidos pela pesquisadora. No decurso do trabalho, informações e documentos foram disponibilizados à pesquisadora e compõem o relatório de estudo de caso apresentado para validação. Confirmando as informações contidas no relatório.

São Paulo, 21 de novembro de 2016.

Norberto Silva Lobo
Diretor do Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
ProPessoas/UNIFESP

Autorizo a divulgação do nome da instituição no relatório final da pesquisa e em artigos técnico e científicos.

Profa. Dra. Rosemarie Andrezza
Pró-reitora de Gestão com Pessoas (2013-2016)
ProPessoas/UNIFESP

APÊNDICES

Apêndice A

MODELO DE CONSULTA ÀS IFES

Prezado(a) Gestor(a),

Sou estudante de doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade na Universidade Federal de São Carlos, Estado de São Paulo, e minha pesquisa está relacionada à Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais.

Para atender a um dos objetivos da pesquisa – **“diagnóstico de implantação do modelo de gestão por competências nas IFES e as implicações para a área de Gestão de Pessoas”**, solicito encarecidamente que responda ao questionário abaixo, que será de grande importância para a pesquisa. Não haverá identificação da IFES e sua participação contribuirá para a qualidade da pesquisa.

Caso tenha alguma dúvida, fique à vontade para entrar em contato, tanto por e-mail quanto por telefone.

Questionário:

- 1) IDENTIFICAÇÃO DA IFES:
- 2) CONTATO - nome/função; e-mail (opcional):
- 3) SUA IFES ADOTOU O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA? DESDE QUANDO?
- 4) A ADESÃO AO MODELO ESTÁ/FOI PREVISTO NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL?
- 5) A IFES ADOTOU O MODELO EM TODOS OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS (RECRUTAMENTO E SELEÇÃO; PLANO DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO; AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO)? SE FOR POSSÍVEL, DESCREVA/COMENTE O PROCESSO.
- 6) A IFES DESENVOLVEU SISTEMA PRÓPRIO DE SUPORTE AO MODELO DE GESTÃO (SISTEMA INFORMATIZADO)?
- 7) QUAIS AS CONTRIBUIÇÕES E/OU DIFICULDADES DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ATÉ O MOMENTO?
- 8) ASPECTOS ADICIONAIS QUE JULGAR RELEVANTE COMENTAR.

Agradecendo a atenção dispensada, coloco-me à disposição para todos os esclarecimentos necessários.

Silvana Ap. Persequino
Doutoranda – PPGCTS/UFSCar
(16) 99783-9487
silvana.persequino@gmail.com

Apêndice B

PROTOCOLO PARA ORIENTAÇÃO DE ESTUDO DE CASO

I. Introdução aos estudos de caso e objetivo do protocolo

Os estudos de caso apresentados neste protocolo fazem parte de pesquisa proposta sobre a temática da gestão de pessoas no serviço público, especificamente no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior, tendo em vista as orientações previstas no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, incentivando o paradigma das competências no âmbito do setor público.

Para tanto, foram estabelecidos os objetivos abaixo:

GERAL:

Análise crítica dos parâmetros contidos no Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, incentivando o paradigma das competências no âmbito do setor público, e as implicações para as IFES.

ESPECÍFICOS:

- Diagnóstico de implantação do modelo de gestão por competências nas IFES e as implicações para a área de Gestão de Pessoas.
- Estudo comparativo entre duas IFES situadas no Estado de São Paulo, a fim de identificar o modelo de gestão de pessoas e de delinear o perfil do profissional atuante na área de gestão de pessoas, através do mapeamento de competências, do ponto de vista instrumental e político, a partir do espectro do campo CTS.

Para consecução dos objetivos estabelecidos, será realizada uma revisão de literatura sequencial das seguintes temáticas: contexto das Instituições Federais de Ensino Superior; as características do modelo de gestão de pessoas baseado em competências e suas implicações para a área de gestão de pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior.

Considerando os objetivos estabelecidos para a pesquisa, foi estruturado o presente protocolo de estudo de caso para estabelecer uma agenda padronizada para orientação da pesquisadora na condução da pesquisa.

II. Procedimentos de coleta de dados

- 7) Objetos de estudo de caso propostos: área de Gestão de Pessoas da UFABC, e UNIFESP.
- 8) Período previsto para realização dos estudos de caso: **junho a dezembro/2015 (dependente de acordo e agendamento com as IFES planejadas).**
- 9) Contatos: Pró-reitores de Gestão de Pessoas ou similares (formalizar contato, agendar entrevista – solicitar permissão para gravação).
- 10) Apresentação do projeto de pesquisa (título provisório, objetivos, justificativas e instrumentos de coleta de dados) aos servidores das Pró-reitorias das IFES: agendar após formalização do contato com as IFES e concordância na participação da pesquisa. Documentos necessários para a ocasião: **projeto de pesquisa, questionários, termos de consentimento**

livre e esclarecido impressos (estes últimos para todos os servidores). Apresentar o link e tirar dúvidas sobre questionário eletrônico; deixar termos **(via do servidor com link e senha individual e cópia sem senha da pesquidora)** com os servidores e solicitar assinatura e devolução até data a ser acordada. Estabelecer o prazo para devolutiva dos questionários eletrônicos respondidos.

- 11) Realizar pesquisa documental nas IFES: solicitar indicação de documentos e de pessoas-chave que possam auxiliar no entendimento da estrutura do setor, do planejamento e dinâmica do setor e da legislação concernente à política de pessoal no âmbito das IFES **(solicitar na entrevista com Pró-reitor e agendar entrevista com os servidores indicados).**

III. Esboço de relatório dos estudos de caso (previsto para o período de agosto a dezembro de 2015 – um para cada IFES, para validação dos resultados)

- 1) Apresentação dos estudos de caso
- 2) Procedimentos de coleta de dados
- 3) Etapas da coleta de dados
- 4) Relação das entrevistas
- 5) Documentos analisados
- 6) Questionários aplicados aos servidores
- 7) Síntese da coleta de dados

IV. Questões para reflexão sobre os estudos de caso

- 1) Qual o histórico da IFES?
- 2) Qual o histórico da política de pessoal da IFES?
- 3) Qual a estrutura da unidade de gestão de pessoas hoje?
- 4) Qual o modelo de gestão (instrumental ou político)?
- 5) Quais as competências organizacionais da IFES e da unidade de gestão de pessoas?
- 6) Quais as competências profissionais dos servidores da unidade de gestão de pessoas em relação ao atual perfil desejável de um profissional de gestão de pessoas?
- 7) A IFES tem um sistema/modelo de gestão por competências implantado? Quais os parâmetros utilizados para sua implantação e os principais desafios enfrentados no processo de implantação?
- 8) Em não havendo, existe a previsão ou planejamento para a implantação de um sistema/modelo de gestão por competências no contexto atual da unidade de gestão de pessoas da IFES? Por que?

V. Entrevistas

Seguem abaixo as questões que servirão de base para as entrevistas com os profissionais envolvidos com a gestão de pessoas nas IFES em análise. Como a pesquisa utilizará a técnica da entrevista reflexiva para nortear as entrevistas, que se baseia na fluidez da comunicação entre entrevistado-entrevistador, cabe esclarecer que as questões podem sofrer adaptações necessárias no decorrer das entrevistas, de acordo

com o interlocutor e seu discurso. Portanto, as questões abaixo representam um roteiro balizador, mas não fechado.

ROTEIRO PARA ENTREVISTA REFLEXIVA

Ao iniciar os trabalhos, a pesquisadora irá expor ao respondente o objetivo da pesquisa, sua relevância, e a importância da colaboração do participante.

Identificação do respondente:

Função/cargo:

Idade:

Formação/escolaridade:

Tempo no setor:

Perguntas-base:

- 1) Poderia relatar um pouco do histórico da área de gestão de pessoas da IFES?
- 2) Houve mudanças significativas na estrutura e concepção de gestão? Qual a sua visão sobre as mudanças ocorridas no setor?
- 3) Qual o modelo adotado para a gestão de pessoas? É baseado nos pressupostos da gestão por competências, conforme orientação do Decreto 5.707/2006?
- 4) Quais referências conceituais e/ou teóricas foram ou estão sendo utilizadas para justificar o desejo de implantação de um sistema de gestão por competências na organização?
- 5) Quais ações já foram realizadas para por em prática o sistema?
- 6) Descreva os componentes do ciclo de gestão* de recursos humanos na organização?
- 7) Cite as principais dificuldades enfrentadas e possíveis quebras de continuidade no processo de implantação?
- 8) Aponte os próximos passos programados ou necessários para a continuidade/implantação do sistema de gestão por competências.
- 9) Em quanto tempo estima que o sistema possa estar devidamente implantado. Se já implantado, houve avaliação do processo? A partir de que indicadores?
- 10) Os servidores do setor estão preparados ou sendo preparados para a nova abordagem do sistema de gestão por competências? Descreva as ações nesse sentido.
- 11) Quais as competências essenciais da organização?
- 12) Quais as competências profissionais que julga relevantes serem desenvolvidas pelos servidores do setor?
- 13) Como você reconhece um desempenho competente?

***CICLO DE GESTÃO – esclarecimentos:**

- há uma política de pessoal delineada?
- há etapas definidas: planejamento, acompanhamento e avaliação da política de pessoal e das necessidades de pessoal?
- essa política está alinhada com o planejamento estratégico da IFES? o plano de capacitação está dentro desse alinhamento?
- como é a estrutura da unidade de gestão de pessoas?
- como é o modelo de gestão: instrumental ou político?

- como é a dinâmica da gestão: hierárquica, departamentalizada, por equipe, por processos?
- existe um sistema de gestão informatizado? Contempla a integração dos subsistemas de gestão?
- como é o processo de comunicação interno?
- como poderia definir o ambiente organizacional do setor?

Apêndice C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Senhor(a),

2. Você está sendo convidado a participar da pesquisa **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS: ESTUDO COMPARADO NA PERSPECTIVA DO CAMPO CTS.**
3. A sua participação não é obrigatória.
4. Você pode retirar seu consentimento a qualquer momento, encerrando a sua participação nesta pesquisa.
5. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora.
6. O objetivo específico desta pesquisa é, a partir da metodologia de estudo de caso, delinear o perfil do profissional atuante na área de Gestão de Pessoas, através do mapeamento de competências, do ponto de vista instrumental e político, a partir do espectro do campo de estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade).
7. A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder três questionários estruturados e/ou participar de uma entrevista.
8. Tendo em vista que toda pesquisa envolvendo seres humanos possui risco, este projeto oferece risco mínimo tanto de natureza física, psíquica quanto moral. Os riscos relacionados à participação nesta pesquisa envolvem um possível constrangimento em responder um questionário estruturado, que a pesquisadora fará todo o esforço para minimizar. Os procedimentos de desenvolvimento da pesquisa, sobretudo no que se refere à coleta de dados, serão conduzidos com total conhecimento e consentimento dos participantes envolvidos na pesquisa. Serão tomadas todas as providências e cuidados no sentido de evitar situações de estresse, cansaço e desconforto. Diante de quaisquer sinais de desconforto ou insatisfação apresentado pelo participante, haverá uma avaliação no sentido de eliminar tais sinais ou suspender a participação na pesquisa, caso necessário. O andamento da pesquisa será acompanhado rigorosamente pela pesquisadora e seu orientador.
9. Os benefícios relacionados à participação na pesquisa envolvem dois aspectos: para o participante, a possibilidade de reflexão sobre seu desenvolvimento profissional; para a organização, a possibilidade de diagnóstico das competências dominadas pelos servidores inseridos na área de gestão de pessoas e a possibilidade de intervenção com vistas ao aprimoramento tanto dos servidores quanto do setor. Os benefícios também estão relacionados à possibilidade de contribuir para a produção de conhecimento envolvendo competências na esfera pública.
10. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar a sua identificação.
11. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e a sua participação, agora ou a qualquer momento.

Silvana Aparecida Perseguino
Rua Chile, nº 100, Nova Estância – São Carlos -SP
Telefone: (16) 3411-1354 - e-mail: fsap@ufscar.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP – Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@power.ufscar.br.

São Carlos, __de _____ de 2015.

Participante da pesquisa

Apêndice D
AUTORIZAÇÃO UFABC

ANEXO III

TERMO DE CONSENTIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA IFES

1. O gestor da área de Gestão de Pessoas e os servidores do setor estão sendo convidados a participar da pesquisa **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO COMPARADO NA PERSPECTIVA DO CAMPO CTS**.
2. Solicita-se autorização para realizar a pesquisa nas dependências da IFES, através da realização de entrevistas com o gestor, análise documental e aplicação de questionários para mapeamento de competências e estratégias de aprendizagem. Todos os servidores maiores de 21 anos serão convidados a participar e terão liberdade para recusar. A participação dos servidores consistirá em responder três questionários estruturados e auxiliar no entendimento dos processos do setor.
3. A IFES pode retirar seu consentimento a qualquer momento, encerrando sua contribuição com esta pesquisa. A recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador.
4. O objetivo específico desta pesquisa é, a partir da metodologia de estudo de caso, delinear o perfil do profissional atuante na área de Gestão de Pessoas, através do mapeamento de competências, do ponto de vista instrumental e político, a partir do espectro do campo de estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade).
5. Tendo em vista que toda pesquisa envolvendo seres humanos possui risco, este projeto oferece risco mínimo tanto de natureza física, psíquica quanto moral. Os riscos relacionados à participação nesta pesquisa envolvem um possível constrangimento em responder um questionário estruturado, que a pesquisadora fará todo o esforço para minimizar. Os procedimentos de desenvolvimento da pesquisa, sobretudo no que se refere à coleta de dados, serão conduzidos com total conhecimento e consentimento dos participantes envolvidos na pesquisa. Serão tomadas todas as providências e cuidados no sentido de evitar situações de estresse, cansaço e desconforto. Diante de quaisquer sinais de desconforto ou insatisfação apresentado pelo participante, haverá uma avaliação no sentido de eliminar tais sinais ou suspender a participação na pesquisa, caso necessário. O andamento da pesquisa será acompanhado rigorosamente pela pesquisadora e seu orientador.
6. Os benefícios relacionados à participação na pesquisa envolvem dois aspectos: para o participante, a possibilidade de reflexão sobre seu desenvolvimento profissional; para a organização, a possibilidade de diagnóstico das competências dominadas pelos servidores inseridos na área de gestão de pessoas e a possibilidade de intervenção com vistas ao aprimoramento tanto dos servidores quanto do setor. Os benefícios também estão relacionados à possibilidade de contribuir para a produção de conhecimento envolvendo competências na esfera pública.
7. As informações obtidas através desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre a participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar a identificação dos participantes.
8. O gestor do setor, assim como todos os participantes da pesquisa, receberão uma cópia do termo de consentimento livre e esclarecido, onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto, agora ou a qualquer momento.


Silvana Aparecida Perseguino
Rua Chile, nº 100, Nova Estância – São Carlos -SP
Telefone: (16) 3411-1354
e-mail: fsap@ufscar.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. O pesquisador me informou que o projeto está sendo analisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP - Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@ufscar.br

São Carlos, 14 de outubro de 2014.


Gestor da área de Gestão de Pessoas da IFES

Mauricio Bianchi Wojslaw
Superintendente de Gestão de Pessoas
SIAPE 1535717
Portaria nº 548 – D.O.U. 09/07/2014

Apêndice E

AUTORIZAÇÃO UNIFESP

ANEXO III

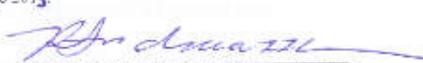
TERMO DE CONSENTIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIFESP

1. O gestor da área de Gestão de Pessoas e os servidores do setor estão sendo convidados a participar da pesquisa **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO COMPARADO NA PERSPECTIVA DO CAMPO CTS**.
2. Solicita-se autorização para realizar a pesquisa nas dependências da UNIFESP, através da realização de entrevistas com o gestor, análise documental e aplicação de questionários para mapeamento de competências e estratégias de aprendizagem. Todos os servidores maiores de 21 anos serão convidados a participar e terão liberdade para recusar. A participação dos servidores consistirá em responder três questionários estruturados e auxiliar no entendimento dos processos do setor.
3. A UNIFESP pode retirar seu consentimento a qualquer momento, encerrando sua contribuição com esta pesquisa. A recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador.
4. O objetivo específico desta pesquisa é, a partir da metodologia de estudo de casos, de linear o perfil do profissional atuante na área de Gestão de Pessoas, através do mapeamento de competências, do ponto de vista instrumental e político, a partir do espectro do campo de estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade).
5. Tendo em vista que toda pesquisa envolvendo seres humanos possui riscos, este projeto oferece risco mínimo tanto de natureza física, psíquica quanto moral. Os riscos relacionados à participação nesta pesquisa envolvem um possível constrangimento em responder um questionário estruturado, que o pesquisador fará todo o esforço para minimizar. Os procedimentos de desenvolvimento da pesquisa, sobretudo no que se refere à coleta de dados, serão conduzidos com total conhecimento e consentimento dos participantes envolvidos na pesquisa. Serão tomadas todas as providências e cuidados no sentido de evitar situações de estresse, cansaço e desconforto. Diante de quaisquer sinais de desconforto ou insatisfação apresentado pelo participante, haverá uma avaliação no sentido de eliminar tais sinais ou suspender a participação na pesquisa, caso necessário. O andamento da pesquisa será acompanhado rigorosamente pela pesquisadora e seu orientador.
6. Os benefícios relacionados à participação na pesquisa envolvem dois aspectos: para o participante, a possibilidade de reflexão sobre seu desenvolvimento profissional; para a organização, a possibilidade de diagnóstico das competências dominadas pelos servidores inseridos na área de gestão de pessoas e a possibilidade de intervenção com vistas ao aprimoramento tanto dos servidores quanto do setor. Os benefícios também estão relacionados à possibilidade de contribuir para a produção de conhecimentos envolvendo competências na esfera pública.
7. As informações obtidas através desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre a participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar a identificação dos participantes.
8. O gestor do setor, assim como todos os participantes da pesquisa, receberá uma cópia do termo de consentimento livre e esclarecido, onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto, agora ou a qualquer momento.


Silvana Aparecida Perseguido
Rua Chile, nº 140, Nívea Habitada - São Carlos - SP
Telefone: (16) 3111-1254 - e-mail: Bapz@fscar.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. O pesquisador me informou que o projeto está sendo analisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UNIFESP que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP - Brasil. Fone: (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: rephumanos@ufscar.br

São Carlos, 2 de abril de 2015.


Gestor da área de Gestão de Pessoas da UNIFESP

Rosemarie Andrezza
Pró-Reitora
Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas - UNIFESP

24

Apêndice F

Documentos analisados - UFABC

- 1) Decreto nº 5.707, de 23/02/2006 – 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. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2006/decreto-5707-23-fevereiro-2006-541199-publicacaooriginal-44078-pe.html>>. Acesso em: 19 jun. 2010;
- 2) Estatuto da Fundação Universidade Federal do ABC. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/administracao/ConsUni/13-05-11_estatuto-da-ufabc.pdf>. Acesso em: 30 jan 2016;
- 3) Regimento Geral da Fundação Universidade Federal do ABC. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/administracao/ConsUni/31-05-11_regimento-geral-da-ufabc.pdf>. Acesso em: 30 jan 2016;
- 4) Lei nº 11.145, de 26/07/2005 (alterada pela Lei nº 13.110, de 25/03/2015) – dispõe sobre a instituição da Fundação Universidade Federal do ABC e dá outras providências. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=375&Itemid=3>. Acesso em: 30 jan 2016;
- 5) Lei nº 13.110, de 26/07/2005 – altera a Lei nº 11.145, de 26/07/2005, que institui a Fundação Universidade Federal do ABC – UFABC, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13110.htm>. Acesso em: 30 jan 2016;
- 6) Lei nº 11.091, de 12/01/2005 – dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 30 jan 2016;
- 7) Lei nº 12.772, de 28/12/2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12772compilado.htm>. Acesso em: 30 jan 2016 ;

- 8) Lei nº 11.784, de 22/09/2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em: 30 jan 2016;
- 9) Plano de Desenvolvimento Institucional da UFABC 2008-2012. Disponível em: <http://pdi.ufabc.edu.br/wp-content/uploads/2011/09/PDI_UFABC_2008_2012.pdf>. Acesso em 30 jan 2016;
- 10) Plano de Desenvolvimento Institucional da UFABC 2013-2020. Disponível em: <http://propladi.ufabc.edu.br/images/PDI/livro_pdi.pdf>. Acesso em: 30 jan 2016;
- 11) Planejamento Institucional. Disponível em: <http://propladi.ufabc.edu.br/desenvol-institucional/planejamento-institucional>. Acesso em: 04 jun 2016.
- 12) Avaliação do Processo de Planejamento Estratégico Institucional. Dezembro de 2013. Disponível em: http://propladi.ufabc.edu.br/images/avaliacao_2013.pdf. Acesso em: 04 jun 2016.
- 13) Organograma da SUGEPE – janeiro 2016, disponibilizado pela gestora;
- 14) Planos anuais de capacitação 2014, 2015 e 2016. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7618&Itemid=327>. Acesso em: 15 mar 2016 ;
- 15) Portaria da Reitoria nº 1001, de 16/12/2014 – disciplina a participação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFABC em eventos de Capacitação e Qualificação. Disponível em: <<http://www.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/administracao/RH/Capacitacao/portaria-1001-2014-capacitacao-e-qualificacao.pdf>>. Acesso em 15 fev 2016;
- 16) Resolução ConsUni nº 13, de 20/10/2008 – regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do ABC – UFABC. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1086&Itemid=327>. Acesso em: 15 abr 2016;
- 17) Ofício da Reitoria nº 169, de 18/10/2013 – solicitação de revisão do PCCTAE para inclusão dos BIs. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/administracao/RH/oficio_169_2013_reitoria.pdf>. Acesso em: 15 fev 2016;

- 18) Edital da SUGepe nº 01, de 07/04/2016 – Programa de Multiplicadores da UFABC. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/administracao/RH/2016_edital-1-2016-programa-de-multiplicadores.pdf>. Acesso em: 04 jun 2016;
- 19) Escopo de trabalho e metodologia da Leme Consultoria, disponibilizado pelo contato na consultoria em 18 de fevereiro de 2016;
- 20) Portaria nº 174/2011 – Constitui o Grupo de Trabalho para Mapeamento de Competências e Apoio à Estruturação Organizacional. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5080:portarias-proad-de-no-164-a-1752011&catid=403:materias-editadas>. Acesso em: 16 jul 2016.
- 21) Comunicado sobre Mapeamento de Competências e Estruturação Organizacional. Disponível em: <<http://blogdoservidor.ufabc.edu.br/2011/08/26/mapeamento-de-competencias-e-estruturacao-organizacional/>>. Acesso em: 16 jul 2016.
- 22) Comunicado sobre Mapeamento de Competências. Disponível em: <<http://blogdoservidor.ufabc.edu.br/2011/07/27/mapeamento-de-competencias/>>. Acesso em: 16 jul 2016.
- 23) Documentos resultantes do processo de mapeamento de competências (macro fases de implementação; competências essenciais para a organização; competências profissionais; escalas utilizadas para avaliação de competências técnicas e comportamentais; formulários de avaliação individual técnica; gráficos de avaliação individual NCCf – gap das competências comportamentais) – disponibilizados pela gestora em janeiro de 2016;
- 24) LEME, R. Gestão por competências no setor público. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014;
- 25) LEBIS, D. O modelo de universidade no Brasil ficou muito atrasado, diz criador do plano acadêmico da Federal do ABC. Disponível em: <<https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/reportagens/o-modelo-de-universidade-no-brasil-ficou-muito-atrasado-diz-criador-do-plano-academico-da-federal-do-abc>>. Acesso em: 15 abr 2016 ;
- 26) BEVILACQUA, L. Sobre a universidade no Brasil na era do choque cultural: a formação para a tecnologia. **INTERthesis**, v. 11, n. 01, jan./jun. 2014;

- 27) The Federal University of ABC: Pioneering research education in Brazil – entrevista com o reitor Klaus Capelle. Disponível em:
<http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9818:the-federal-university-of-abc-pioneering-research-education-in-brazil&catid=187:artigos&Itemid=184>. Acesso em: 20 mai 2016;
- 28) FAZZIO, A. & SILVA, S.J. Universidade do século 21. Opinião. Folha de São Paulo. Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz0601201008.htm>>. Acesso em: 20 mai 2016.
- 29) Qualidade da UFABC reconhecida em novo ranking internacional. Disponível em:
<http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=10051:qualidade-da-ufabc-reconhecida-em-novo-ranking-internacional&catid=731:noticias&Itemid=183>. Acesso em: 13 jul 2016.

Apêndice G

Documentos analisados - UNIFESP

- 1) Decreto nº 5.707, de 23/02/2006 – 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. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2006/decreto-5707-23-fevereiro-2006-541199-publicacaooriginal-44078-pe.html>>. Acesso em: 19 jun. 2010;
- 2) Apresentação da UNIFESP. Disponível em: <<http://www.unifesp.br/institucional/institucionalsub/apresentacao>>. Acesso em: 18 fev 2016;
- 3) Estatuto e Regimento Geral da UNIFESP. Disponível em: <http://www.unifesp.br/images/docs/estatuto_geral.pdf> Acesso em: 18 fev 2016;
- 4) Lei nº 8.957, de 15/12/1994 - dispõe sobre a transformação da Escola Paulista de Medicina em Universidade Federal de São Paulo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/L8957.htm>. Acesso em: 30 julho 2015;
- 5) Lei nº 11.091, de 12/01/2005 – dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 30 jan 2016;
- 6) Lei nº 12.772, de 28/12/2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de

Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12772compilado.htm>. Acesso em: 30 jan 2016 ;

- 7) Lei nº 11.784, de 22/09/2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, da Carreira de Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal, de que trata a Lei nº 10.682, de 28 de maio de 2003, do Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário, de que trata a Lei nº 11.090, de 7 de janeiro de 2005, da Carreira de Perito Federal Agrário, de que trata a Lei nº 10.550, de 13 de novembro de 2002, da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário, de que trata a Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001, e a Lei nº 10.883, de 16 de junho de 2004, dos Cargos de Agente de Inspeção Sanitária e Industrial de Produtos de Origem Animal, Agente de Atividades Agropecuárias, Técnico de Laboratório e Auxiliar de Laboratório do Quadro de Pessoal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de que tratam respectivamente as Leis nºs 11.090, de 7 de janeiro de 2005, e 11.344, de 8 de setembro de 2006, dos Empregos Públicos de Agentes de Combate às Endemias, de que trata a Lei nº 11.350, de 5 de outubro de 2006, da Carreira de Policial Rodoviário Federal, de que trata a Lei nº 9.654, de 2 de junho de 1998, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, de que trata a Lei nº 11.095, de 13 de janeiro de 2005, da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e

Apoio Técnico à Auditoria no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde - GDASUS, do Plano de Carreiras e Cargos do Hospital das Forças Armadas - PCCHFA, do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e do Plano de Carreira do Ensino Básico Federal; fixa o escalonamento vertical e os valores dos soldos dos militares das Forças Armadas; altera a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei nº 10.484, de 3 de julho de 2002, que dispõe sobre a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Fiscalização Agropecuária - GDATFA, a Lei nº 11.356, de 19 de outubro de 2006, a Lei nº 11.507, de 20 de julho de 2007; institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; revoga dispositivos da Lei nº 8.445, de 20 de julho de 1992, a Lei nº 9.678, de 3 de julho de 1998, dispositivo da Lei nº 8.460, de 17 de setembro de 1992, a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei nº 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>.

Acesso em: 30 jan 2016;

- 8) Relatório de Gestão 2004. Disponível em: <<https://www.unifesp.br/reitoria/dgcon/images/docs/relatorio2004.pdf>>. Acesso em: 29 julho 2015.
- 9) Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFESP 2006-2010. Disponível em: <<https://www.unifesp.br/reitoria/proplan/pdi-antiores>>. Acesso em 18 fev 2016;
- 10) Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFESP 2011-2015 (versão original). Disponível em: <<https://www.unifesp.br/reitoria/proplan/pdi-vigente-2011-2015/pdi-2011-2015-completo>>. Acesso em: 18 fev 2016.
- 11) Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFESP 2011-2015 (versão revisada em 2014). Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/proplan/phocadownload/Documentos_PROPLA_N/Documentos_PDI/PDI_Reviso_Compilada.pdf>. Acesso em 18 fev 2016;

- 12) Apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFESP 2016-2020. Disponível em: <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Apresentao%20PDI%202016_2020_LAST.pdf>. Acesso em: 06 abril 2016;
- 13) Entrevista do Prof. Éser Cavalheiro ao jornal Entrementes, de agosto de 2015. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/proplan/imagens/Documentos_PROPLAN/Documentos_PDI/Entrementes_11_agosto_2015_Entrevista_Esper_3.pdf>. Acesso em: 06 abril 2016;
- 14) Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFESP 2016-2020 (aprovado em 13 de abril de 2016). Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/proplan/imagens/Documentos_PROPLAN/Documentos_PDI/PDI_2016_2020/Versao_Aprovada_consue/PDI%202016-2020%20UNIFESP_77.pdf>. Acesso em: 30 maio 2016;
- 15) Apresentação da UNIFESP – setembro de 2015 – Secretaria de Relações Internacionais. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/sri/imagens/SRI_material_impresso/Apresentacao_UNIFESP_set2015.pdf>. Acesso em: 30 agosto 2016.
- 16) Organograma da UNIFESP. Disponível em: <<http://www.unifesp.br/organograma>>. Acesso em: 30 maio 2016;
- 17) Carta aberta da Reitoria aos servidores Técnico-administrativos em Educação. Disponível em: <<https://www.unifesp.br/reitoria/proplan/publicacoes/publicacoes/informacoes/145-reitoria-divulga-carta-aberta-aos-tecnicos-administrativos-em-educacao>>. Acesso em: 05 agosto 2016;
- 18) Relatório de Três anos de Gestão UNIFESP Plural e Democrática (quadriênio 2013 – 2017). Disponível em: <<http://www.unifesp.br/imagens/DCI/RelatorioTresAnosGestao>>. Acesso em: 05 agosto 2016;
- 19) Resolução do Conselho Universitário nº 101, de 14 de maio de 2014 – criação da ProPessoas. Disponível em: <<http://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/imagens/ProPessoas/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%20101%20de%202014%20de%20maio%20de%202014.pdf>>. Acesso em 08 agosto 2016;

- 20) Organograma da ProPessoas – janeiro 2016, disponibilizado pelo gestor;
- 21) Apresentação da ProPessoas. Disponível em:
<<http://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/propessoas/institucional/apresentacao-propessoas>> Acesso em 08 agosto 2016;
- 22) Bem-vindo ao Conselho de Gestão com Pessoas: conheça um pouco sobre a nossa Pró-reitoria. Disponível em:
<http://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/images/ProPessoas/BEM-VINDO_AO_CONPESSOAS_FINAL.pdf>. Acesso em: 08 agosto 2016;
- 23) Composição do ConPessoas (2015-2017). Disponível em:
<http://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/images/ConPessoas/CONPESSOAS_-_2015-2017v2.pdf>. Acesso em: 08 agosto 2016;
- 24) Primeiro relatório de gestão: ProPessoas. Disponível em:
<<http://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/destaques/161-relatorioum-destaque>>. Acesso em: 08 agosto 2016;
- 25) Segundo Relatório de Gestão: a consolidação da ProPessoas no ano de 2015. Disponível em:
<http://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/images/Destaque/2015_relatorio_gestao_ProPessoas.pdf> Acesso em 08 agosto 2016;
- 26) Capacitação: módulos concluídos em 2014. Disponível em:
<http://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/images/Capacitacao/Capacitacao_Modulos2014.pdf>. Acesso em: 08 agosto 2016;
- 27) Regulamento interno para seleção de instrutores, tutores e coordenadores. Disponível em:
<http://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/images/Capacitacao/Regulamento_instrutores_tutores_e_coordenadores.pdf>. Acesso em: 08 agosto 2016;
- 28) Programa anual de capacitação dos servidores Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de São Paulo – 2016. Disponível em:
<http://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/images/Capacitacao/programa_capacitacao2016.pdf>. Acesso em: 08 agosto 2016;
- 29) Regulamento de afastamento dos servidores Técnico-administrativos em Educação/UNIFESP para capacitação e qualificação. Disponível em:
<http://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/images/Capacitacao/REGULAMENTO_AFASTAMENTO_TAEs_jul16.pdf.pdf>. Acesso em: 08 agosto 2016;

- 30) Relatório parcial de autoavaliação da UNIFESP. Disponível em:
<file:///C:/Users/Silvana/Downloads/CPA_2016_PARCIAL_ANO_2015.pdf>.
Acesso em: 08 agosto 2016;
- 31) Catálogo de cursos: Graduação 2016. Disponível em:
<file:///C:/Users/Silvana/Downloads/Folder_Cursos.pdf> Acesso em: 08 agosto 2016;
- 32) Processo de aceleração da promoção na carreira docente. Disponível em:
<<https://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/slides/373-acelera-promo-docente>>.
Acesso em: 15 agosto 2016;
- 33) Manual para avaliação do estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação. Disponível em:
<<https://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/slides/363-avalia-prob-tae-slide>>.
Acesso em: 15 agosto 2016;
- 34) Sobre a flexibilização da jornada de 30 horas na UNIFESP. Disponível em:
<<https://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/component/content/archive/2015/7>>.
Acesso em: 15 agosto 2016;
- 35) Regimento da flexibilização de jornada dos servidores técnico-administrativos em educação da UNIFESP. Disponível em:
<https://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/images/Oficiais/REGIMENTO_30_H_FINAL.pdf>. Acesso em: 15 agosto de 2016;
- 36) Regimento Interno da Comissão de Análise de Irregularidades Funcionais – CAIF. Disponível em:
<https://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/images/Oficiais/Regimento_Caif.pdf>. Acesso em: 15 agosto 2016;
- 37) Normativas da UNIFESP. Disponível em:
<<https://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/legislacao/199-unifesp-do>>. Acesso em: 15 agosto 2016.
- 38) Relatórios da Comissão Própria de Avaliação. Disponível em:
<<http://www.unifesp.br/reitoria/cpa/relatorios>>. Acesso em: 15 agosto 2016.