

**EM BUSCA DE UM MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O STATUS NAS  
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

**ROSA DE ALMEIDA FREITAS ALBUQUERQUE**  
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**RITA ELIANA MASARO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)

**ÂNGELA MARIA TEIXEIRA DE ALMEIDA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)

# EM BUSCA DE UM MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O STATUS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

## 1.Introdução

Na Administração Pública brasileira, o modelo de Gestão por Competência (GC) foi introduzido por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (revogado pelo Decreto n. 9.961 de 28 de agosto de 2019) que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) com a finalidade, dentre outras, de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e o desenvolvimento permanente do servidor público (BRASIL, 2019).

Na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) constituiu-se o grupo de trabalho de Gestão por Competências (GT-GESCOM). Em 2019, o GT-GESCOM, doravante chamado de GT, iniciou a discussão dos limites e as possibilidades existentes na instituição para a implantação de um modelo de Gestão por Competências (GC). Com a continuidade dos estudos, a coordenadora do GT propôs um projeto de pesquisa no Departamento da Faculdade de Administração da instituição.

Em 2020, a nova gestão da reitoria entendeu que a pesquisa deveria tornar-se institucional, sendo assim, emitiu-se uma nova portaria para que o número de servidores e campus envolvidos na pesquisa fosse ampliado. Diante deste novo *status*, o projeto de pesquisa foi apresentado à Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH), à SGP e à gestão superior da universidade.

Enquanto o GT aguardava a aprovação do projeto de pesquisa pelo comitê de ética, as reuniões foram efetivadas a cada 15 dias para o levantamento da literatura e dos documentos institucionais da universidade (o Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Gestão (PG) e os relatórios da comissão própria de avaliação) e concomitantemente com as visitas aos sítios das universidades federais brasileiras em busca de exemplos de modelos adotados da GC.

A relação das competências governamentais foi publicada no Guia da Gestão da Capacitação por Competências (BRASIL, 2012) e classificadas como transversais para a Administração Pública. As competências institucionais, de ensino e gerenciais foram levantadas por intermédio dos documentos institucionais e descritas pelo GT, com exceção das competências técnicas que ainda necessitavam de outras informações para o levantamento e descrição.

Em 2021, a nova equipe continua se reunindo a cada 15 dias com a intenção de retomar a implantação da GC na instituição. O mapeamento da primeira parte da pesquisa foi consolidado. As competências institucionais foram validadas pelo reitor, as de ensino pelo pró-reitor de ensino e as gerenciais pelo secretário de gestão de pessoas.

Quanto às competências técnicas, o GT propôs iniciar o mapeamento por uma unidade piloto da SGP, mais especificamente pelo setor de admissão, cadastro e registro funcional. A escolha dessa unidade foi realizada pelo secretário de gestão de pessoas, por considerá-la o coração da secretaria. O GT realizou o primeiro contato com a supervisão da unidade piloto, apresentando os objetivos da pesquisa e a razão da escolha por aquela unidade. Atualmente, GT está preparando o portfólio com todas as informações que serão necessárias para o mapeamento das competências técnicas desta unidade que será a base do trabalho para as outras unidades da instituição.

O modelo por competências adotado nos processos de gestão de pessoas nos órgãos da Administração Pública brasileira, ainda em evolução, está mais focado nas

ações de capacitação e desenvolvimento. No entanto, a gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, na qual, a partir da estratégia organizacional, aponta suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos institucionais. O alinhamento de metas, objetivos e colaboradores da organização levam a uma eficiente e eficaz gestão estratégica da organização (BAISCH *et al.*, 2012).

A lacuna entre a discussão e a implantação do modelo da GC está na problemática adotada a partir desse ordenamento de competências, em especial, na etapa do dimensionamento. As universidades federais brasileiras estão com dificuldades de prover a dimensão das necessidades institucionais de pessoal, na medida em que, a definição de modelos de alocação de vagas contemple a realidade da instituição. Faz-se necessário mapear as competências que se quer desenvolver. Diante dessa problemática, objetivou-se verificar o *status* da implantação da GC nas universidades federais brasileiras em busca de um modelo a ser aplicado.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Gestão por competências**

A gestão por competências emergiu fortemente entre 1973 com o artigo de David McClelland e a Iniciativa do Estatuto de Gestão, lançada no Reino Unido, na década de 80 (PALAN, 2007). Creditou-se ao ilustre psicólogo de Harvard, David McClelland, a introdução da ideia de competência na literatura de recursos humanos e pelos seus esforços para ajudar a Agência de Informação dos Estados Unidos para melhorar os procedimentos de seleção (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006).

O conceito de competência se expandiu para além da seleção, permeando todas as áreas da organização, orientando esforços para planejar, organizar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis de organização – micro (indivíduos), meso (grupos equipes) e macro organizacional (cultura, estrutura, mudança e aprendizagem), as competências fundamentais à consecução de seus objetivos (BRANDÃO; BAHRY. 2005).

No ambiente em constante mudança a gestão por competências (GC) é considerada uma ferramenta que pode ajudar as empresas a responder os desafios competitivos dos negócios (STOR; KUPCZYK, 2015), identificando o conhecimento chave que os profissionais ou uma organização devem possuir a fim de atingir seus objetivos (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006), cujos objetivos são:

Adquirir alto nível de eficiência e eficácia, - aumentar a vantagem competitiva, - melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços, ajustar as competências organizacionais e dos funcionários às novas necessidades, - melhorar a eficiência e a produtividade da produção, preparar a organização para um maior crescimento e desenvolvimento, facilitar a implementação de mudanças na cultura organizacional, alcançar melhores resultados no relacionamento com os clientes, ser mais flexível e responsivo às dinâmicas externa e interna aos requisitos de mudança, melhorar os resultados financeiros, integrar subfunções, procedimentos, métodos, técnicas e instrumentos específicos de GRH , ajustar os procedimentos de gestão de recursos humanos à missão, visão, valores, estratégias e objetivos de negócios (STOR; KUPCZYK, 2015, p. 21).

Por mais de 30 anos, negócios e indústria têm utilizado os modelos de gestão por competência para selecionar funcionários. Contudo, a tendência de usar abordagens baseadas em competências na educação, treinamento, avaliação e desenvolvimento de trabalhadores experimentou um surgimento mais recente (ENNIS, 2008).

Apesar de estarmos cientes de que as competências isoladamente são insuficientes para apresentarem um desempenho superior (OCDE, 2005; DURAND, 1998), há vasta evidências de que elas constituem a base para um desempenho superior e eficaz (VOGEL; SOHN; GOMES, 2021; CHOUHA; SRIVASTAVA, 2014; PALAN, 2007).

A GC como modelo para as instituições públicas, é muito recente (BURIGO; LAUREANO, 2013). Apesar das instituições públicas já terem iniciado a implantação de alguma etapa da GC, identifica-se poucos órgãos dessa área que configuraram seus subsistemas de gestão a partir do enfoque da GC (PERSEGUINO, 2017; LANDIM, 2017). Todavia, “o exame das competências e da forma como elas se desenvolvem nas instituições públicas podem trazer uma nova perspectiva de análise” (RAMOS; SILVA, 2021, p. 2).

Neste estudo, considera-se que competência significa habilidades, conhecimentos, características pessoais e comportamentais necessárias para o desempenho efetivo de uma função (trabalho) (ENNIS, 2008). Nessa dimensão, a GC realiza um conjunto de atividades orientadas para a identificação, aquisição, desenvolvimento e manutenção das competências dos indivíduos que ali trabalham por intermédio de um modelo de competências – uma estrutura pela qual os funcionários são vistos como a principal fonte de valor agregado, bem como a principal fonte de vantagem competitiva.

Quando as competências ficam presas e as pessoas que as carregam não são designadas para oportunidades mais interessantes e as capacidades começam a atrofiar (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Quando o estoque preexistente de competências (conhecimento, habilidades e identidade) afeta significativamente a capacidade de aprendizagem organizacional (DURAND, 1998), a GC pode operar de modo a identificar ativos, recursos, conhecimentos, habilidades, *know-how*, tecnologias e equipamentos que agreguem valor social aos indivíduos e valor econômico para a organização (FLEURY; FLEURY, 2000).

Compondo as competências em cinco dimensões apresenta-se: 1) ativos autônomos, 2) capacidades cognitivas, 3) processos e rotinas, 4) estrutura organizacional e 5) comportamento, cultura e identidade (DURAND, 1998). Em suma, o principal objetivo da GC é confirmar as habilidades e comportamentos necessários para um desempenho de trabalho excepcional. Isto em razão da competência de um profissional possuir característica implícita e explícita para atender aos padrões de desempenho do trabalho (HSOEH; CHEN; LIU, 2019).

A literatura indica que a GC permite que a organização obtenha sucesso, obtenha e mantenha vantagem competitiva e prepare para quaisquer alterações que apareçam em seus ambientes internos. Contudo, antes de empreender qualquer tipo de atividade, uma das questões fundamentais que deve ser feita aos gestores, é sobre o(s) objetivo(s) que pretendem atingir, ou seja, acerca dos objetivos da GC em suas organizações.

Stok e Kupczyk (2015) desenvolveram um estudo, buscando responder a esta questão: Na Polônia, por exemplo, as empresas adotaram para projetar treinamento, programa de desenvolvimento, avaliação de desempenho e gerenciamento de carreiras. Na Espanha para processos de recrutamento e seleção de pessoal, avaliação de desempenho e gestão de carreira. Na Áustria para recrutamento e seleção de pessoas,

treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho. Após, consegue-se traçar uma trajetória que a instituição poderá tomar em relação à GC.

A prática da GC pode seguir dois caminhos: uma empresa pode primeiro decidir determinar seus objetivos de negócios. Em seguida, identificar as competências necessárias para alcançar esses objetivos. E, finalmente, pode estabelecer uma estrutura para o Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH) e em que diferentes subfunções do GRH se baseiam em competências com vistas à contribuir para a realização dos objetivos de negócios. Mas uma empresa pode decidir também seguir o outro caminho, que é construir suas estratégias de negócios, após ter identificado as principais competências humanas e capacidades organizacionais. Nesse caso não são as estratégias que determinam as necessidades de competências, mas são as competências que determinam as estratégias (STOR; KUPCZYK, 2015).

Quando essa primeira etapa for concluída, a empresa poderá estabelecer seu sistema de gestão baseado em competências para adquirir, manter e desenvolver suas competências humanas (e capacidades da empresa), na busca de seus objetivos de negócios e vantagem competitiva. Estas conexões estratégicas entre competências, gestão de recursos humanos e as estratégias de negócios são os fundamentos básicos próprios da Gestão por competências.

## **2.2 Modelos de competências**

Os modelos atuam como uma plataforma das etapas de gestão por competências, projetando e alinhando os diferentes objetivos individuais e organizacionais, resultando no mapeamento das competências em suas dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias à eficiência e eficácia organizacional (VOGEL; SOHN; GOMES, 2021). Eles funcionam como uma ferramenta de decisão, descrevendo os principais recursos necessários para realizar o trabalho (WEINLAND; GREGORY; PETRICK, 2016). Os modelos costumam ser altamente adaptados à organização. Eles incluem não apenas as competências, mas também a forma como são descritas. Também, incluem todos aqueles fatores que influenciam os comportamentos dos funcionários (CAMPION *et al.*, 2011). Os modelos ainda capturam os valores e princípios orientadores, gerenciais e prioridades de liderança, bem como requisitos funcionais da organização. Os modelos de competência traduzem estratégias, objetivos e valores organizacionais em comportamentos específicos (CHOUHA; SRIVASTAVA, 2014).

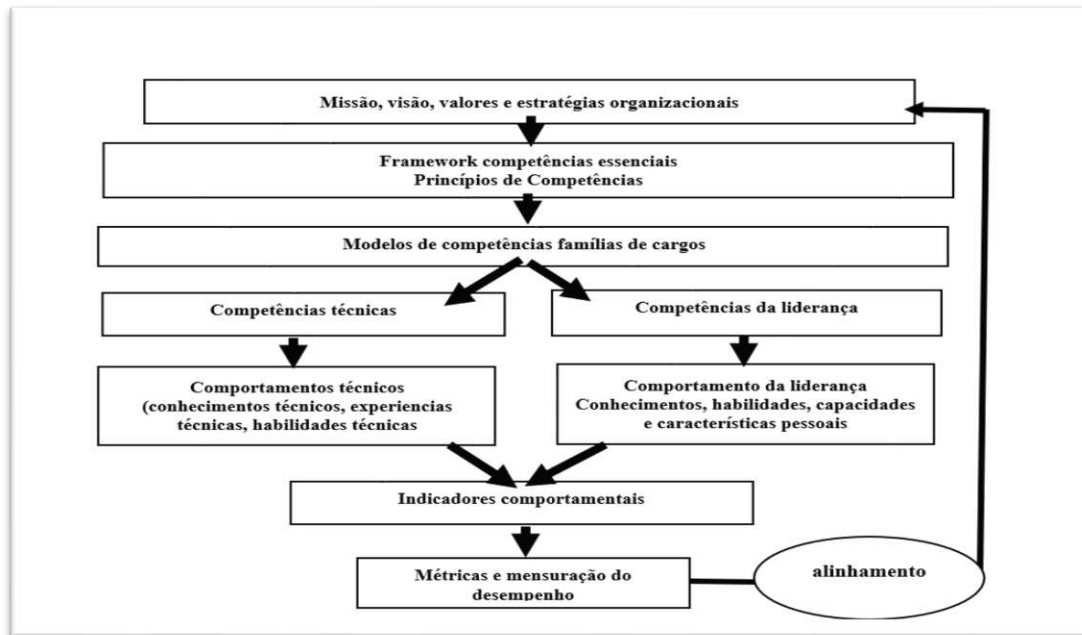
Os modelos de competências se dividem em duas categorias: genéricos e específicos. Os modelos genéricos são bastantes amplos, mas fornecem uma base para as organizações desenvolverem modelos de competências individuais que atendam às especificidades organizacionais. E, os específicos são usados por grandes corporações, que podem investir tempo e dinheiro para conduzir pesquisas e desenvolver modelos específicos para a organização. O desenvolvimento de um modelo de competência requer um demorado tempo e alto custo para as empresas. Como ponto de partida, as organizações podem se beneficiar inicialmente das características dos modelos genéricos enquanto desenvolvem seus próprios modelos (WEINLAND; GREGORY; PETRICK, 2016).

### **2.2.1 O modelo de competências de Campion *et al.* (2011)**

Campion *et al.* (2011) fez uma proposta interessante de um modelo de competências: o modelo de competências constitui-se em uma coleção de

conhecimento, habilidade, capacidade e outras características necessárias para um desempenho eficaz. Embasado nessas premissas, *Campion et al.* (2011) aduz um modelo de competências alinhadas com os objetivos e metas organizacionais conforme apresentado na figura 1. Os modelos de sucesso são os que identificam as competências alinhadas com a estratégia corporativa, aspecto que distingue as competências de outras organizações (*CAMPION et al* , 2011).

**Figura 1 - Modelo de competências**

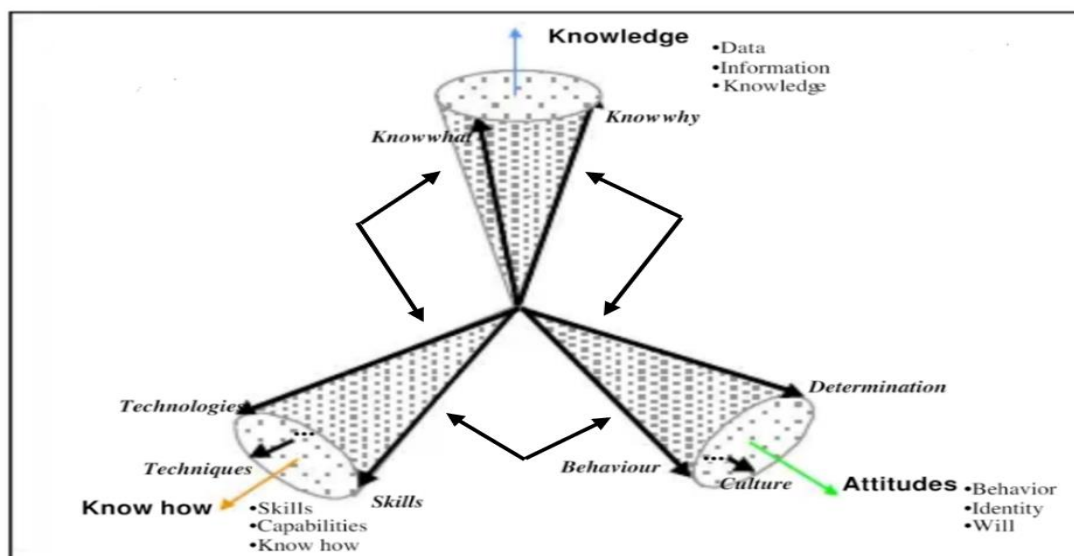


Fonte: adaptado *Campion et al* (2011, p. 8)

### 2.2.2 O modelo de competências de Durand (1998)

Durand (1998) realizou um estudo que teve como escopo um modelo de estrutura de competências construídos em torno de três dimensões: conhecimento, *know-how* e atitude conforme demonstrados na figura 2. O estudo foi intermediado por 30 entrevistados em uma organização europeia que ao longo dos anos tornou-se incapaz de inovar, especialmente em novos produtos. O aspecto mais marcante nesse estudo foi provavelmente o contraste entre a qualidade e dedicação dos funcionários da organização e a falta de confiança e cooperação entre os gestores de diferentes departamentos funcionais, haja vista que o conhecimento e o *know-how* funcional da empresa não eram o problema. O problema era proveniente de sua incapacidade de saber trabalhar em conjunto em tarefas não rotineiras. As atitudes constituem a base da incompetência da organização para o desenvolvimento do produto. Quando estão desalinhadas aniquilam o conhecimento e as habilidades da organização (DURAND, 1998).

**Figura 2** – As três dimensões da competência



Fonte: Durand (1998, p. 9)

Segundo Durand (1998), o modelo de competência organizacional é construído em torno de três dimensões: conhecimento, *know-how* e atitudes. O conhecimento abrange, o acesso aos dados, a capacidade de reconhecê-los como informações aceitáveis e para integrá-los em esquemas pré-existentes que, obviamente, evolui ao longo do caminho. *Know-how* diz respeito à capacidade de agir de forma concreta de acordo com os objetivos ou processos predefinidos. Atitudes constituem-se do comportamento, identidade e vontade (determinação) que são partes essenciais da capacidade de um indivíduo ou de uma organização para alcançar qualquer coisa.

A construção do conhecimento deriva da exposição e recepção de dados externos que devem ser aceitos como informações e integrados às estruturas, se o *know-how* é construído por meio da ação, enquanto as atitudes são moldadas por meio da interação na organização, portanto, as três dimensões de construção de competência agem de forma inter-relacionadas e simultâneas (DURAND, 1998).

### 2.2.3 O modelo de competências de Fleury e Fleury (2001)

As competências são pensadas como a intercessão entre conhecimento, habilidade e atitude e serão sempre contextualizadas. Essas três dimensões precisam se entrelaçar para que possamos dizer que somos competentes em determinada área (FLEURY; FLEURY, 2001). “Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187). A competência é um saber “[...] agir, mobilizar recursos, integrar conhecimentos, assumir responsabilidade com o objetivo de agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187) conforme demonstrado na figura 3. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

**Figura 3** – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

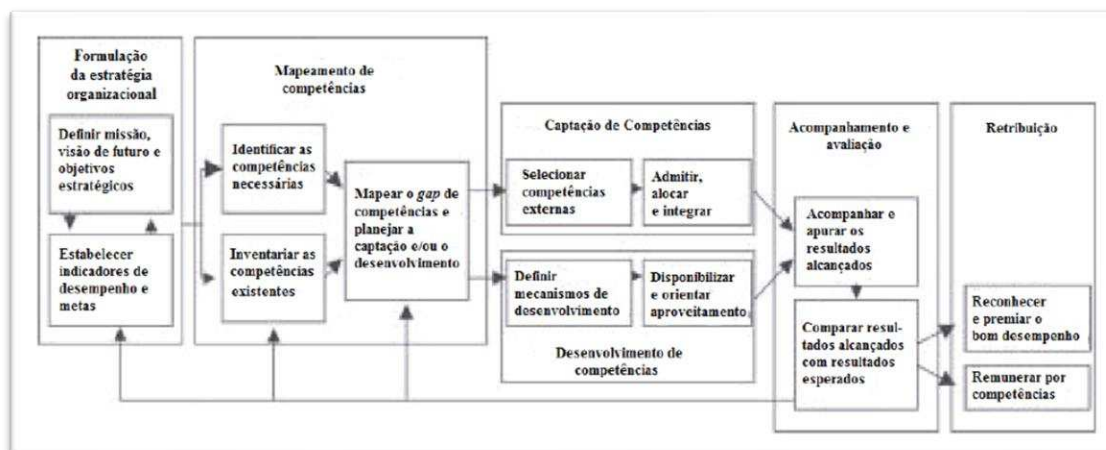


Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

### 2.2.4 O modelo proposto por Brandão e Bahry (2005)

O modelo proposto por Brandão e Bahry (2005) demonstrado na figura 4, preconiza a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Essas discrepâncias podem ser atenuadas pelo mapeamento das competências necessárias à execução da estratégia organizacional. Nesse caso, é importante que a GC esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos) (GUIMARÃES, 2001).

**Figura 4** - Construção de sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas – Modelos de gestão por competências.



Fonte: Brandão; Bahry (2005, p. 181)

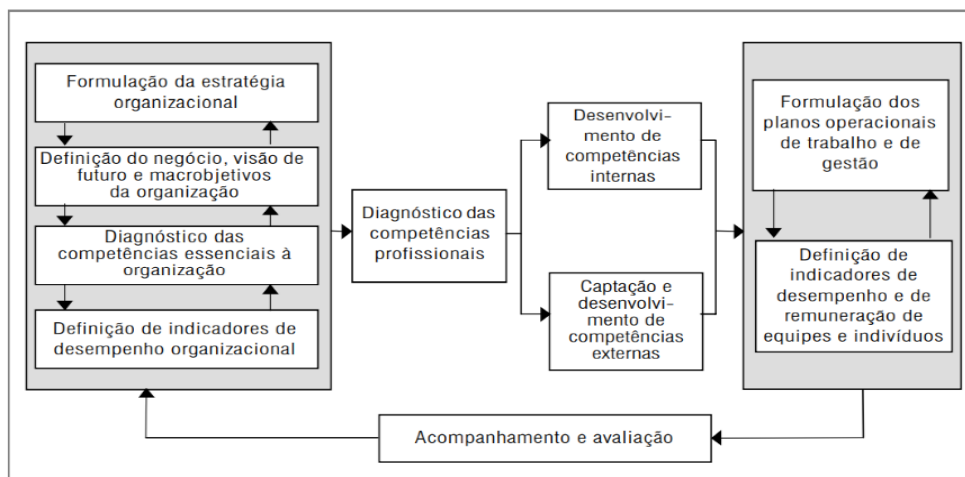
Para colocar em prática esse modelo, Brandão e Bahry (2005) recomendam iniciar por uma pesquisa documental – missão, visão, objetivos e estratégias, identificando as competências organizacionais e individuais necessárias à consecução dos objetivos da organização. Encerrando essa etapa, realiza-se uma validação dos achados com as pessoas-chave da organização.



### 2.2.5 O modelo de competências Guimarães (2001)

No modelo de Guimarães (2001) a gestão de desempenho é baseada nas competências. Considera-se o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Este modelo demonstrado na figura 5, integra as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências organizacionais.

Figura 5 - Processo de gestão de desempenho baseada nas competências.



Fonte: adaptado Guimarães (2001, p. 250)

Os modelos devem estar associados à prática de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão de conhecimento, estimulando as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las (DURAND, 1998).

### 3. Método

Para verificar o *status* de implantação dos modelos de gestão por competências nas universidades federais brasileiras, a pesquisa de abordagem qualitativa (MINAYO, 2007; TRIVIÑOS, 1987) foi realizada em três etapas:

- 1) a pesquisa bibliográfica por meio da revisão da literatura enquanto instrumento exploratório dos aspectos teóricos e conceituais acerca do assunto;
- 2) a pesquisa documental (GIL, 2008) constituída pelo Planejamento de Desenvolvimento Institucional – PDI e pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoal – PDP, disponibilizados nos sítios das universidades federais brasileiras e;
- 3) a aplicação de um *survey* enviado *via e-mail* para todas as 69 universidades federais para as pró-reitorias de gestão de pessoas e unidades de desenvolvimento humano das universidades com uma única pergunta: qual é o modelo de GC adotado pela universidade?

Para a análise dos dados desta etapa, utilizou-se a análise de conteúdo de forma sistemática no sentido de produzir informações relevantes acerca dos modelos adotados e identificar os termos-chave para entendimento do modelo aplicado (BARDIN, 1997). Para manter o sigilo das universidades que participaram da pesquisa, as instituições foram identificadas por números e letras.

## 4. Análise e apresentação dos resultados

### 4.1 Das universidades federais brasileiras pesquisadas

Das 69 universidades federais brasileiras (N= 69), 4 universidades implantaram a GC (5,7%). Destas, 2 universidades são da região Nordeste, 1 da região Norte e 1 da região Sul; 2 universidades estão implantando a GC (2,8). Destas, 1 é da região Centro-Oeste e 1 é da região Sul; 15 universidades intencionam implantar o modelo de GC (21,7%); 4 universidades não adotam o modelo de GC (5,7%) e; 44 universidades não responderam o *e-mail* (63,7%).

**Figura 7** – Status da implantação da GC nas universidades federais brasileiras

Status das universidades federais brasileiras	f	%
que implantaram a gestão por competências	4	5,7%
que estão implantando a gestão por competências	2	2,8%
que intencionam implantar a gestão por competências	15	21,7%
que não adotam o modelo da gestão por competências	2	5,7%
que não responderam	44	63,7%

Nota: Construção dos autores (2021)

### 4.2 Das universidades que implantaram a gestão por competências

Das 4 universidades federais (1A, 2B, 3C e 4D) (5,63%) que implantaram o modelo GC:

A base de construção da matriz de competências identificada na universidade 1A foi construída sob a premissa do conceito de intercessão do conhecimento, habilidade e atitude proposto por Durand (1998) e no alinhamento das métricas aos objetivos, visão e missão organizacional sob a premissa de Campion *et al.* 2011). Na descrição das competências foram identificados três eixos principais: organizacional (visão estratégica, serviço público e satisfação do usuário), individual (trabalho em equipe, compromisso e processo de trabalho). Os eixos em pauta encontram-se propostos na obra de Fleury e Fleury (2001). A competência deve agregar valor para o indivíduo e para organização. Por fim, para o levantamento das competências a universidade 1A optou por um projeto piloto em duas unidades como ponto de partida para implantação do programa, em razão da dificuldade operacional em conseguir uma agenda com todas as Pró-Reitorias. Além disso, a universidade contratou o serviço de uma consultoria para a construção da matriz de competências.

A universidade 2B foi identificada com o modelo proposto por Brandão e Bahry (2005) - Construção de sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas – modelo para a gestão por competências e pelo modelo de Campion *et al.* (2011) – modelos de competências. Os modelos propõem orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, às competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (GUIMARÃES, 2001).

A universidade 3B iniciou os trabalhos de implantação de gestão por competências em 2014, tendo como referência a estratégia institucional e as competências individuais e coletivas necessárias para o seu desenvolvimento. Tomou como ponto de partida o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Plano de Gestão e o Plano por Unidade para mapear o grupo de competência – competências essenciais ao serviço público; competências institucionais; competências gerenciais; competências de ensino, competências universitárias e competências técnicas.

A universidade 3B apresenta em seu bojo a perspectiva conceitual de Durand, (1998). Ademais, pela composição das informações foi identificado o modelo de Brandão e Bahry (2005) como plano de fundo coerente com as ações que a universidade tomou para conduzir o planejamento da gestão por competências ao longo do processo. A universidade mapeou e agrupou as competências em: competências coletivas; governamentais e institucionais; competências individuais: gerenciais (específica para gestores e equipes); de ensino (específica para docentes) e técnicas (relativas às áreas de atuação de técnicos-administrativos e docentes) condizentes com o modelo acima identificado.

A universidade 4D iniciou suas atividades efetivamente de implantação, desenvolvimento e a aplicação do programa de gestão por competências em 2018. O programa de gestão por competências desta universidade foi constituído em 5 etapas: 1) perfil (é um banco de dados, constituído por um conjunto de informações a respeito da formação acadêmica), perfil profissional e preferências de trabalho e interesses; 2) sensibilização: a primeira etapa objetivou divulgar o tema GC na universidade; 3) mapeamento: identificação das competências comportamentais e técnicas; 4) diagnóstico: consiste na avaliação comportamental e na avaliação de responsabilidades; e, 5) desempenho e desenvolvimento: consolidação dos resultados da etapa de diagnóstico por meio do cálculo do Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS), baseado nas perspectivas comportamental e de responsabilidades e criação de trilhas de desenvolvimento personalizadas, a partir da etapa diagnóstico.

O modelo da universidade 4D identificado tem como base conceitual o conceito de conhecimento, habilidades e atitudes (DURAND, 1998) com foco na estratégia (CAMPION *et al.*, 2011; BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Apesar da especificidade de cada modelo de gestão por competências adotado pelas universidades, eles guardam entre si alguma similaridade. As universidades compreenderam a GC como um sistema maior de gestão que tem como referência, a estratégia institucional e as competências individuais e coletivas necessárias para o seu desenvolvimento.

### **4.3 Das universidades que estão implantando a gestão por competências**

Das 2 universidades (1I e 2I) (2,81) que estão implantando a GC, o mapeamento está na fase de identificação das competências organizacionais e institucionais. A universidade 1I está no marco zero e a universidade 2I já realizou o mapeamento das competências governamentais, institucionais e gerenciais, partindo para a etapa de validação das competências com as pessoas chave. O conceito aplicado pela universidade 2I baseia-se no pressuposto de Durand (1998), em que as competências são desenvolvidas a partir da intercessão do conhecimento, *know-how* e atitudes (FLEURY; FLEURY, 2000), desenvolvidas em conexão com a missão, visão e valores organizacionais (CAMPION *et al.*, 2011; BRANDÃO; BAHRY, 2005; GUIMARÃES, 2001).

#### **4.4 Das universidades que intencionam implantar a gestão por competências**

Das universidades que intencionam implantar o modelo de GC, 15 (21,7%) responderam que a ação já está comprometida nos documentos institucionais, PDI e no plano de gestão, mas por motivos alheios à sua vontade o modelo não foi efetivado. Por exemplo, duas das universidades que tem a intenção de implantar o modelo:

Infelizmente ainda não adotamos o modelo de gestão de pessoas por competências, por dificuldades diversas de implantação. Porém, estamos trabalhando no sentido de superarmos estas dificuldades e adotarmos este modelo o quanto antes, de forma a acompanharmos a evolução da gestão de pessoas do governo federal (U1)

Informo que ainda estamos na fase de estudos para implantação da Gestão por Competências. Em março deste ano, instituímos a Comissão e nesta semana, a equipe está em capacitação pela Enap. Aproveitamos para informar que a princípio a Comissão está trabalhando com um projeto piloto na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, em razão da equipe reduzida e do desafio ser grandioso, pois apesar de ser uma determinação da Administração Pública há anos, ainda há muito desconhecimento sobre o método e execução (U2)

#### **4.5 Das universidades que não adotam a gestão por competências**

Os resultados indicaram ainda que 4 universidades não adotam o modelo de GC (5,7%). Das quatro universidades que responderam o *e-mail*, dizendo que não adotam ou não implementaram o modelo de gestão por competências não foram encontradas registro da intenção nos documentos institucionais consultados nos sítios das universidades. Talvez essas universidades estejam com dificuldades comuns a este processo e/ou o desconhecimento a respeito da programação, execução e implantação do modelo.

#### **4.6 Das universidades que não responderam à pesquisa**

Realizou-se uma pesquisa no sítio das 44 universidades (63,7%) que não responderam o *e-mail* em busca de algum resquício da proposta de implantação de modelos de GC, contudo não foram encontrados documentos de registro da ação.

Este indicador obtido suscitou algumas indagações: será que a não manifestação das universidades foi em razão da suspensão das atividades presenciais devido à pandemia e a excepcionalidade para os órgãos administrativos da universidade? será que não houve tempo hábil para as universidades se manifestarem, já que a GC é uma ação institucional? será que as universidades se valeram do benefício da dúvida em expor suas atividades ou não da GC?

E por fim, será que não houve resposta em razão da GC ser uma implantação difícil que envolve todas as partes interessas da universidade? Uma vez que a gestão por competências se constitui em um verdadeiro “estilo de vida” de uma organização que planeja sua força de trabalho, recruta e seleciona talentos, avalia o desempenho individual, reconhece e promove seus colaboradores (CAPUANO, 2015, grifo do autor).

## 5. Considerações finais

Com a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), incentivando a adoção da GC, percebe-se a intenção do poder público em dar um salto de qualidade no processo de desenvolvimento dos servidores. Com vistas a alinhar o desenvolvimento humano aos objetivos organizacionais e ir além das atribuições e tarefas de um posto de trabalho.

Neste escopo, entende-se que a GC é um processo que deve estar alinhado ao planejamento estratégico (objetivos, missão, visão de futuro) das organizações. As universidades federais brasileiras buscam a transformação organizacional envolvendo modernização tecnológica e novos processos de aprendizagem.

Após uma década da instituição da PNDP, mesmo sendo um avanço como política pública, e com experiências transformadoras, a GC não está consolidada e carece de melhor compreensão por uma parcela significativa de unidades responsáveis pela gestão de pessoas em universidades federais brasileiras.

O *status* de implantação dos modelos de GC nas universidades federais brasileiras (N=69) demonstrou que 30,2% já implantaram ou estão no caminho para propor um novo modelo que se adapte a cada instituição de acordo com sua proposta de gestão organizacional em atendimento à legislação. E, 69,4% não adotam ou ainda não priorizaram a discussão do tema diante das indagações propostas pelos pesquisadores. As universidades federais brasileiras do Nordeste destacaram-se como modelo de GC para outras universidades federais do Brasil que estão em busca de um caminho.

Cada modelo de GC na sua especificidade analisa as organizações em diferentes perspectivas. Por exemplo, o modelo de Brandão e Bahry (2005), como um processo contínuo, aduz como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, definição da missão, visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos. O modelo de Guimarães (2001) integra em um único modelo de gestão - as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.

Diante dos resultados obtidos considera-se que cada modelo apresenta infinitas possibilidades de aplicação no âmbito das instituições públicas. Todos os modelos referenciados podem contribuir com a concepção de uma estrutura de competências que proporcione valor ao indivíduo e à organização.

Como limitações da pesquisa aponta-se o alto índice (63,7%) de universidades que não responderam o *e-mail* e os diferentes estágios de maturidade em que se encontram essas instituições no contexto do processo de implantação da GC.

A implantação da GC trará benefícios para a instituição e possibilitará conhecer melhor o servidor, as tarefas que desempenha, onde está lotado e o que realmente faz. E, principalmente, saber o que os servidores almejam para si e para a instituição que trabalham.

## Referências

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Secretaria de Gestão Pública (Segep). **Guia de gestão da capacitação por competências**. 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/594>. Acesso em: 10 jul. 2021

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em 26 jun. 2021.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; LAUREANO, Rogério João. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 1, p. 197-211, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p197>

CAMPION, Michael A. et al. *Doing competencies well: Best practices in competency modeling*. **Personnel psychology**, v. 64, n. 1, p. 225-262, 2011. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>

CHOUHAN, Vikram Singh; SRIVASTAVA, Sandeep. *Understanding competencies and competency modeling—A literature survey*. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014. DOI: [10.9790 / 487X-16111422](https://doi.org/10.9790/487X-16111422)

DRAGANIDIS, Fotis; MENTZAS, Gregoris. *Competency based management: a review of systems and approaches*. **Information management & computer security**, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/09685220610648373>

DURAND, Thomas. *Forms of incompetence*. In: **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

ENNIS, Michelle R. *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)*. **Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor**, 2008

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GORMAN, Phil; THOMAS, Howard. *The theory and practice of competence-based competition*. **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p. 615-620, 1997. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00045-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00045-9)

GUIMARAES, Tomas Aquino et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management**, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00213>

HSIEH, Ping Jung; CHEN, Chien Chih; LIU, Wu. *Integrating talent cultivation tools to enact a knowledge-oriented culture and achieve organizational talent cultivation strategies*. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 17, n. 1, p. 108-124, 2019. <http://dx.doi.org/10.1080/14778238.20>

LANDIM, Denise Vasconcelos. **Gestão por competência em uma instituição de ensino superior**: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências. 2017. Recuperado de <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/28081>.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MANUELA, Silva Ramos; SILVA, Monica de Aguiar Mac-Allister. Competências organizacionais desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública como Escola de Governo (1986-2016). **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, 2021. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n83.80861>

PALAN, R. Competency management. **Jakarta: PPM**, p. 30-41, 2007.

PERSEGUINO, Silvana Aparecido. **A Gestão por competências em Universidades Federais: um estudo comparado na perspectiva do campo CTS**. Tese (Doutorado). Centro de Educação e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos – SP. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9170>

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, May/June 1990.

STOR, Marzena; KUPCZYK, Teresa. *Differences in competency management—comparative analysis between Polish, Spanish, and Austrian business practices*. **Journal of Intercultural Management**, v. 7, n. 2, p. 49-74, 2015. <https://doi.org/10.1515/joim-2015-0010>

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT) **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. 2019

VASCONCELOS, Marinalva Ferreira de. **Avaliação sobre os processos da gestão do desempenho na Universidade Federal da Paraíba**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da

Paraíba. 2020. Disponível em:  
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18229>. Acesso em 21 jun. 2021.

VOGEL, Douglas; SOHN, Ana Paula; GOMES, Karolina. *Analysis of Competencies Models in Culinary Arts Higher Education*. **Journal of Culinary Science & Technology**, v. 19, n. 2, p. 171-186, 2021.  
<http://dx.doi.org/10.1080/15428052.2020.1738299>

WEINLAND, Jeffrey T.; GREGORY, Amy M.; PETRICK, Jane Allen. *Cultivating the aptitudes of vacation ownership management: A competency domain cluster analysis*. **International Journal of Hospitality Management**, v. 55, p. 88-95, 2016.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.006>