

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS MINEIRAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

**IONICE OIVEIRA MENDONÇA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)  
ioniceomendonca@gmail.com

**CRISTIANE ALINE SOARES MENDES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)  
cristianealine.s@gmail.com

**LEONARDO PINHEIRO DEBOÇÃ**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)  
leonardopd@gmail.com

# **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS MINEIRAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

## **INTRODUÇÃO**

O planejamento estratégico tem sido praticado nas esferas pública e privada como ferramenta para redução de incertezas e norteadora das ações futuras para as organizações alcançarem resultados superiores (SILVA; GONÇALVES, 2011). Diante da escassez de recursos e das demandas da população, é essencial que o planejamento das instituições públicas esteja orientado para obtenção de eficiência e qualidade dos serviços prestados.

Para Pantoja et al (2010) a gestão estratégica se refere à busca de alinhamento entre procedimentos e práticas organizacionais aos objetivos e metas da organização no curto, médio e longo prazos. Para tanto, o planejamento estratégico orienta as tomadas de decisões e busca a integração de toda a organização para o alcance dos objetivos e metas traçados.

Como instrumento de planejamento estratégico nas Instituições de Ensino Superior (IES), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é uma exigência do Ministério da Educação para credenciamento e credenciamento de instituições de ensino superior como universidades, e “consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos” (BRASIL, 2007).

Independente do PDI, segundo Pantoja et al (2010), o desempenho da organização deve ser considerado nos diversos níveis organizacionais até o nível individual, trazendo assim a área de gestão de pessoas como parceira estratégica da organização. Como ferramenta que busca alinhar a gestão de recursos humanos à estratégia das organizações se destaca a gestão por competências, que tem sido praticada em âmbito público e privado. Para Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competências, tendo por base a estratégia da organização, direciona as práticas de gestão de pessoas a fim de captar e desenvolver as competências necessárias para atingir os objetivos traçados.

Sendo que o PDI figura como principal instrumento de planejamento das IES, assume-se que nele devem constar conteúdos referentes à gestão por competências, quando este tema integrar a estratégia e a gestão das IES.

No setor público brasileiro, a gestão por competências tornou-se referência a partir do decreto 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), com a finalidade de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos através do desenvolvimento do servidor público, propondo ações de capacitação baseadas na gestão por competências. Para fins do decreto, gestão por competências é definida como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. A partir de então, se tornou um desafio aos gestores públicos a implementação da gestão por competências como prática de recursos humanos.

Para Machado et al (2017, p. 86) a competência vai além da mobilização de recursos, conhecimentos, habilidades e atitudes, estando baseada em características pessoais e profissionais na resolução de problemas, o que evidencia a busca pela excelência, traduzida na prática como objetivo principal do exercício adequado das competências profissionais.

Nesse contexto, é possível visualizar a relevância da gestão por competências ao buscar alinhar a gestão de recursos humanos às estratégias organizacionais, ao mesmo tempo em que representa um desafio para as organizações públicas. Buscou-se, nesse artigo, estudar a estratégia e a política de gestão de pessoas com enfoque na gestão por competências e seu contexto nas universidades federais de ensino superior do estado de Minas Gerais. Considerando que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) se traduz no planejamento estratégico das universidades, este trabalho se propôs a analisar os PDI's das universidades federais do estado de Minas Gerais quanto aos aspectos de planejamento institucional e as políticas de desenvolvimento de pessoal com enfoque na identificação de ações planejadas para a consolidação da gestão por competências, visto que esse modelo de gestão vem emergindo no campo da administração pública.

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

O problema de pesquisa parte da necessidade e relevância de se alinhar a gestão de recursos humanos às estratégias organizacionais no serviço público através da gestão por competências. O objetivo do artigo foi estudar a estratégia e as políticas de desenvolvimento de pessoal no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas universidades federais de ensino superior do estado de Minas Gerais. A pesquisa tem enfoque na identificação de ações planejadas para a consolidação da gestão por competências, visto que esse modelo de gestão vem emergindo no campo da administração pública.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Estratégia, Universidade e Plano de Desenvolvimento Institucional**

O termo estratégia é apresentado na literatura com uma vasta definição e aponta sua origem desde o período militar com o planejamento das guerras. Estratégia para Porter (1996, p.9) “trata-se de integrar o conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las”.

Mintzberg et al (2010) definem estratégia em cinco P's, sendo estratégia como plano, como uma direção pretendida, um guia para o futuro; padrão, como uma coerência em comportamento ao longo do tempo, extraindo padrões de seu passado, trata-se da estratégia realizada; como uma posição em que a empresa ocupa em seu ambiente; como uma perspectiva, a maneira como a organização faz as coisas, é um olhar para dentro da organização e para a visão da empresa; e como pretexto, como uma manobra para enganar a concorrência.

Oliveira (2011) define planejamento estratégico como “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.” (OLIVEIRA, 2011, p.11) Ainda segundo Oliveira (2011) a complexidade da atividade de planejamento é decorrente de sua própria natureza por se tratar de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro desejado e a avaliação das ações alternativas para o alcance de tal posição, levando em consideração o contexto ambiental interdependente e mutável, implicando assim num processo decisório permanente.

Com o planejamento estratégico, as organizações buscam conhecer o ambiente em que estão inseridas e as potencialidades internas que possuem para construir seu diferencial competitivo. Silva et al (2013) afirmam, baseados em Wadsworth e Staiert (1993), que o planejamento estratégico pode ser resumido em etapas interdependentes que os gestores devem realizar e apoiar, sendo elas: a definição da missão; a análise do

ambiente; os objetivos e metas; a formulação de estratégias, levando em conta os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades do ambiente; o planos de ação para implementação das estratégias selecionadas; e a execução e controle das ações definidas.

Prahalad e Hamel (1990) defendem que a competitividade de uma organização está na formação de competências, na aprendizagem coletiva para coordenar recursos para atender ao planejamento estratégico. A implantação da estratégia gera novas competências que por sua vez vai influenciar novamente na formulação de novas estratégias.

Prahalad e Hamel (1990) também diferenciam as competências em centrais e essenciais, devendo as competências ter potencial de acesso a variados mercados, gerar benefícios significativos aos clientes e difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. São as competências que preservam a competitividade no mercado e impulsiona o desenvolvimento de novos negócios. As competências são aprimoradas à medida que são aplicadas e compartilhadas, tornando essencial assim a administração do processo de aprendizagem organizacional para garantir o potencial competitivo da empresa.

Regio et al (2013, p. 135-136) baseados nos estudos de Fleury e Fleury (2001) afirmam que muitas são as discussões relacionadas ao tema competência, seu desenvolvimento e gestão, tanto no nível da competência individual e das organizações, e agregam as contribuições de Nunes e Barboza (2003), em que o conceito de competências passa pelo campo da educação, frente às exigências de competitividade, produtividade e inovação do sistema produtivo.

O potencial competitivo conferido pelo planejamento estratégico no setor privado dá lugar à eficiência e qualidade na prestação de serviços nas organizações públicas, que tem no planejamento estratégico uma importante ferramenta de gestão na formulação e execução dos objetivos e metas organizacionais.

Conforme exigência legal, o PDI, instrumento de planejamento estratégico nas IES, “deve ser elaborado para um período de cinco anos, e contemplará o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento” (BRASIL, 2007). Também é necessário que as instituições apresentem um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI).

Regulamentado pela Resolução n.º 3, de 14 de outubro de 2010 do Conselho Nacional de Educação, o PDI tem como dispositivos legais de orientação a Lei N.º 9.394/1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Decreto n. 5.773/2006, Lei N.º 10.861/2004, Decreto N.º 2.494/1998, Decreto N.º 5.224/2004; Portaria MEC N.º 1.466/2001, Portaria MEC N.º 2.253/2001, Portaria MEC N.º 3.284/2003, Portaria MEC N.º 7/2004, Portaria MEC N.º 2.051/2004, Portaria MEC n.º 4.361/2004, Portarias Normativas n.1/2007, Portaria Normativa n, 2/2007, Resolução CES/CNE No 2/1998, Resolução CNE/CP No 1/1999, Resolução CES/CNE N.º 1/2001, Resolução CP/CNE N.º 1/2002 (art.7º) e Parecer CES/CNE N.º 1.070/1999 (BRASIL, 2007).

O PDI serve como um instrumento de avaliação interna e externa, uma vez que deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional. Os resultados das avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas, devendo constar no PDI subsequente uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual (BRASIL, 2007).

São eixos temáticos essenciais do PDI o Perfil Institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos, Perfil do Corpo Docente, Organização Administrativa da IES, Políticas de Atendimento aos Discentes, Infraestrutura, Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional, Aspectos Financeiros e Orçamentários e Anexos. Cada eixo encerra outros subitens pertinentes ao tema abordado. Encerra como interesse dessa pesquisa o subitem Políticas de Gestão, dentro do eixo Projeto Pedagógico Institucional.

### **Políticas de gestão de pessoas: a perspectiva da gestão por competências**

Segundo Fischer et al. (2010, p. 22), com o advento da globalização na década de 90 e um novo contexto econômico, gerir mudanças rápidas no ambiente torna-se indispensável para o sucesso dos objetivos estratégicos, tendo os recursos humanos papel estratégico e de agente de mudança. Diante do exposto, as pessoas assumem papel fundamental para consolidação das estratégias organizacionais, tem-se a necessidade de rever as políticas de gestão de pessoas buscando o desenvolvimento de práticas que agreguem valor para as pessoas e para as empresas. Para Dutra (2009, p.16) “a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas.” Com potencial para responder a essas mudanças, alinhando a gestão de pessoas às estratégias organizacionais, a gestão por competências passa a ser discutida.

O conceito de gestão por competências, segundo Hondegem et al. (2005), surgiu na década de oitenta, inicialmente no setor privado dos EUA e Grã-Bretanha, em resposta aos desafios impostos pelas mudanças econômicas ligadas à globalização, à crescente concorrência internacional e às mudanças tecnológicas.

O termo competência pode ser definido como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos e habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury e Fleury, 2001, p.188). Nessa mesma perspectiva Pantoja et al (2010) trazem a competência como a capacidade individual de pensar e agir, assim como aprender e adaptar-se ao ambiente a partir da interação com outras pessoas, sendo também de responsabilidade do indivíduo a construção e consolidação de suas competências tendo em vista sua capacitação e autodesenvolvimento, trazendo assim valor às organizações e a si próprio.

Segundo Redmond (2013), baseando-se em Champion et al. (2011) e Mansfield (1996), um modelo de competência é uma descrição das competências desejadas que derivam da estratégia da empresa e destinam-se a facilitar o crescimento e a mudança organizacional. Para Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competências deve envolver todos os níveis organizacionais, desde o corporativo até o individual, e estar alinhada à estratégia organizacional. A visão determina a intenção estratégica da organização e orienta a formulação de políticas para captação e desenvolvimento de competências.

Nesse sentido, a gestão por competências torna-se uma potencial ferramenta dando suporte à gestão de pessoas desde seleção, alocação, capacitação e avaliação de desempenho para que sejam atingidos os objetivos traçados no planejamento estratégico. Brandão e Bahry (2005) apontam a gestão por competências como alternativa aos instrumentos tradicionais utilizados pelas organizações, buscando reduzir a discrepância entre as competências disponíveis e as necessárias para a concretização da estratégia organizacional. “Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos

recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências” (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p.179).

A gestão por competências busca assim, adequar o perfil de seus profissionais com as necessidades organizacionais em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo tem ou adquire, e entrega à organização no desempenho de suas funções, podendo assim também se enquadrar à condição das organizações públicas visto que no contexto atual elas se deparam com mudanças cada vez mais rápidas e constantes das demandas dos cidadãos tendo assim a necessidade de adequar os perfis profissionais para o atendimento às novas situações. (PANTOJA et al, 2010).

Com o decreto 5.707/2006, que instituiu o PNDP, coloca-se o desafio atual para as organizações públicas brasileiras de modernizar a gestão de recursos humanos utilizando a gestão por competências, rompendo as barreiras impostas pela burocracia e hierarquização. “Como ferramenta potencialmente poderosa para a integração estratégica das diferentes áreas de recursos humanos, a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração brasileira” (OCDE, 2010, p.135).

Entretanto, a consolidação dessa nova política na administração pública brasileira não está sendo tarefa simples. Pantoja et al (2012) desenvolveram um trabalho com o objetivo de descrever e analisar a consolidação dos dados referente ao preenchimento eletrônico no Portal SIPEC do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, que é um dos instrumentos de apoio à PNDP. Como resultado, os autores constataram que somente 24% dos órgãos responderam à questão afirmando terem elaborado o Plano Anual de Capacitação (PAC) com base na Gestão por Competências.

Nesse sentido, torna-se importante orientar o planejamento estratégico das instituições públicas para a gestão de competências, atendendo ao disposto legal, e a máxima do serviço público, que é a prestação de serviços à sociedade com qualidade e eficiência, através do alinhamento dos recursos humanos à missão, visão e valores organizacionais.

## **METODOLOGIA**

A fim de verificar no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Instituições Federais de Ensino Superior a existência de ações para implementação da gestão por competências como parte da gestão estratégica, foi adotado como procedimento metodológico a pesquisa documental. Segundo Gil (2008, p. 51) a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, sendo o caráter descritivo diretamente ligado ao levantamento de dados. Segundo Gil (2008, p. 28) as pesquisas descritivas têm como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Assim, a pesquisa descritiva se propõe a estudar as características de um grupo, sendo o tipo de pesquisa mais solicitado por organizações como instituições educacionais (GIL, 2008).

Quanto ao método de abordagem, foi utilizada a pesquisa qualitativa, que segundo Denzin e Lincoln (2006, p.17) pode ser definida como um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo, transformando-o em uma série de representações.

As unidades de análise da pesquisa são os PDI's das universidades federais mineiras, obtidos nas páginas eletrônicas oficiais dos órgãos, entre os meses de maio e junho de 2017, analisados através do método da análise de conteúdo. Definida por Bardin (1977, p. 31), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das

comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Segundo Cavalcanti et al. (2014, p. 17) na pesquisa qualitativa, e mais especificamente na análise de conteúdo como método, o foco não está na quantificação, mas na análise do fenômeno em profundidade, elencando as subjetividades, suas relações, bem como interlocuções na malha social.

Foram analisados os PDI's das onze universidades federais do estado de Minas Gerais: Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Os documentos foram analisados segundo os aspectos de planejamento institucional e as políticas de desenvolvimento de pessoal – focalizando a gestão por competências de acordo com a legislação do PNDP. Tais aspectos constituíram as categorias essenciais de análise: Planejamento Institucional e Políticas de Desenvolvimento de Pessoal, que foram decompostas em subcategorias, com o objetivo de maior detalhamento e assim permitir uma análise aprofundada das informações obtidas.

A categoria Planejamento Institucional é constituída das subcategorias: Período de vigência dos PDI's e Elementos de estratégia organizacional (missão, visão e valores). A categoria Políticas de Desenvolvimento de Pessoal é formada pelas subcategorias: Objetivos estratégicos relacionados à gestão de pessoas, Políticas institucionais de gestão de pessoas e Gestão por competências.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com o objetivo de facilitar a compreensão dos aspectos de planejamento institucional e as políticas de desenvolvimento de pessoal obtidas junto aos PDI's, optou-se pela apresentação dessa seção considerando as duas categorias essenciais de análise e suas subcategorias.

### **1 – Planejamento Institucional**

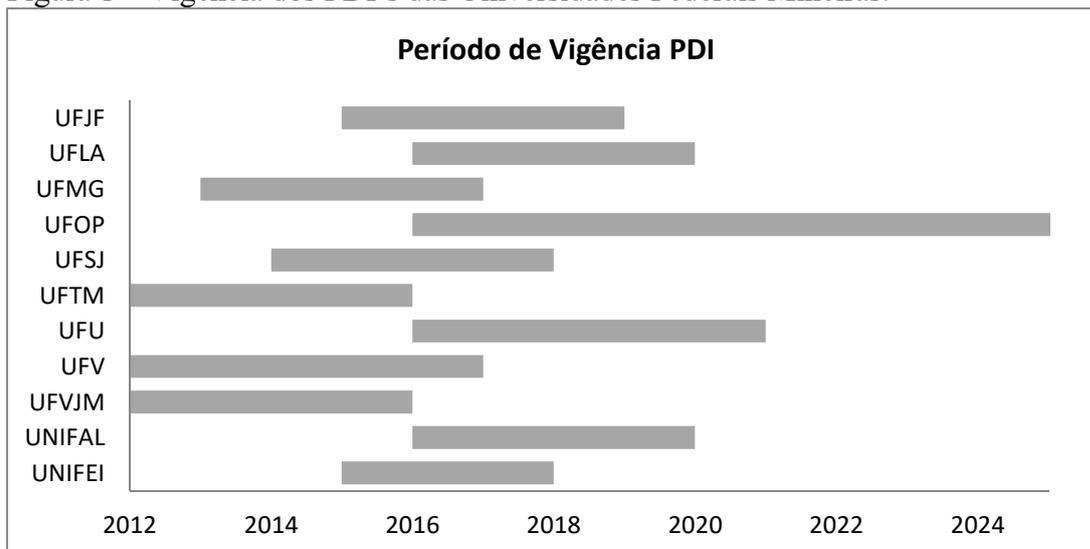
O Plano de desenvolvimento institucional constitui-se no instrumento de planejamento das universidades para o período de cinco anos, conforme exigência do Ministério da Educação, para fins de (re)credenciamento.

#### **1.1 - Período de vigência dos PDI's**

Os Planos de Desenvolvimento Institucional foram analisados considerando-se o período de vigência atual ou o mais recente, a fim de delimitar o intervalo temporal planejado pelo conjunto das universidades estudadas, conforme mostra a Figura 1.

O período delimitado pelos PDI's varia entre 2012 a 2025, resultando em um intervalo de treze anos de planejamento. Oportuno destacar que a Universidade Federal de Ouro Preto optou por ampliar para dez anos, e a Federal de Viçosa para o período de seis anos, conforme evidenciado no gráfico, não sendo encontradas nos referidos PDI's justificativas para a extensão do planejamento.

Figura 1 – Vigência dos PDI's das Universidades Federais Mineiras.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os PDI's atuais das universidades do Triângulo Mineiro (UFTM) e dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri não foram encontrados em suas páginas eletrônicas oficiais, somente o PDI do período entre 2012 e 2016. A equipe de pesquisa entrou em contato via e-mail com as Pró-Reitorias de Planejamento, solicitando o PDI para o período atualizado, mas não houve retorno, razão pela qual se convencionou utilizar o PDI disponível.

## 1.2 - Elementos da estratégia organizacional - missão, visão e valores da Universidade.

O papel principal do Plano de Desenvolvimento Institucional é fazer um diagnóstico da universidade e traçar os objetivos e metas para os próximos anos, e para isso, é essencial que a organização saiba exatamente qual o seu propósito, a razão de existir, definir a sua missão, aqui entendida com real importância, dado o fim público a que se destina a universidade. Ainda no caráter de futuro, de planejamento, surge a visão, definida a partir dos objetivos a serem alcançados nos próximos cinco anos, e os valores ou princípios que balizarão as ações.

Buscou-se nos planos das universidades a definição dos elementos estratégicos missão, visão e valores, e considerando que esses elementos se assemelham, na medida em que instituições desempenham atividades similares, baseadas no ensino, pesquisa e extensão, foram construídas nuvens de palavras a partir de verbos e substantivos, com o auxílio da ferramenta *Word Cloud*, destacando ações e características das universidades.

Figura 2 – Qualificadores de ação e demais componentes nas definições de missão das universidades federais mineiras.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Definidos como a missão das universidades, se destacam nos planos estudados os verbos produzir, promover e disseminar, remetendo à universidade o papel de criadora da ciência, tecnologia, ensino e de formação. A sociedade é a substância de destaque na missão, dado o caráter público, do espaço onde a ação da universidade encontra sentido.

Figura 3 – Qualificadores de ação e demais componentes nas definições de visão das universidades federais mineiras.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os objetivos para o futuro definidos na visão são focados no verbo Ser. As universidades direcionam suas ações para serem reconhecidas nacional e internacionalmente como instituições de excelência, ou se consolidarem como tal. Destacam-se ainda os objetivos voltados à sociedade. Verificou-se na pesquisa que três universidades (UFJF, UFMG e UFSJ) não apresentam a visão da instituição para o futuro em seu plano de desenvolvimento.

Figura 4 – Qualificadores de ação e demais componentes nas definições de valores das universidades federais mineiras.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os valores ou princípios descritos por oito das onze universidades pesquisadas podem ser agrupados em ensino, democracia, sociedade, transparência, compromisso, qualidade e respeito. Por se tratar de órgão público voltado à prestação de serviços da educação superior, percebe-se uma preocupação com os princípios legais e compromisso social, associados às ações de defender, assegurar e posicionar-se frente aos valores institucionais na sociedade. Três universidades (UFSJ, UFU e UNIFEI) não declararam seus valores no Plano de Desenvolvimento Institucional.

## 2 - Políticas de Desenvolvimento de Pessoal

A segunda categoria de análise da pesquisa, as políticas de desenvolvimento de pessoal, desdobradas em objetivos estratégicos relacionados à gestão de pessoas, políticas institucionais de gestão de pessoal e gestão por competências, buscou-se identificar os objetivos estratégicos vinculados ao desenvolvimento profissional, às

políticas praticadas no âmbito de cada universidade e a implantação da gestão por competência nas universidades federais mineiras.

## 2.1 - Objetivos estratégicos relacionados à gestão de pessoas

Buscou-se nos planos das universidades analisadas, identificar nos objetivos e metas propostos, ações vinculadas à gestão de pessoas, a orientação das ações para o futuro da organização e qual o foco desse planejamento. No quadro 2 as instituições são classificadas em cada aspecto analisado, com destaque aos trechos colhidos nos PDI's que evidenciam tais características.

Quadro 1: Objetivos estratégicos orientados à gestão de pessoas.

Características	Instituições	Trechos relevantes dos PDI's analisados
<b>Apresentam objetivos estratégicos orientados à gestão de pessoas</b>	UFJF, UFLA, UFMG, UFOP, UFSJ, UFTM, UFU, UFV, UFVJM, UNIFAL e UNIFEI.	“Melhorar a qualidade do trabalho institucional, por meio da valorização, capacitação e qualificação dos servidores docentes e técnicos- administrativos”. (PDI UFSJ, p. 14)
<b>Apresentam objetivos orientados ao futuro da organização</b>	UFJF e UFLA.	“Formar um quadro de gestores técnicos qualificados a fim de garantir, futuramente, a sustentabilidade administrativa da Instituição”. (PDI UFLA, p.105)
<b>Objetivos focados na capacitação</b>	UFJF, UFLA, UFMG, UFSJ, UFTM, UNIFAL e UNIFEI.	“Capacitar e atualizar os servidores nas áreas de orçamento, finanças e contabilidade.” (PDI UFTM, p. 40)
<b>Objetivos focados na qualificação</b>	UFJF, UFLA, UFMG, UFSJ, UNIFAL e UNIFEI.	“Promover a capacitação, a qualificação e o treinamento do servidor.” (PDI UFMG, p. 145)
<b>Ênfase no desenvolvimento/ Dimensionamento profissional</b>	UFJF, UFLA, UFMG, UFOP, UFU, UFV e UFVJM.	“Contribuir para o desenvolvimento técnico e pessoal dos servidores da UFVJM, com empenho de manter os mesmos em suas potencialidades em todas as suas dimensões.” (PDI UFVJM, p. 86)

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Todas as universidades pesquisadas possuem objetivos relacionados às políticas de gestão de pessoas, sendo que as universidades de Juiz de Fora (UFJF) e Lavras (UFLA) apresentam objetivos estratégicos especificamente orientados ao futuro da organização, indo de encontro ao conceito de gestão estratégica de Pantoja et al (2010, p.18), em que os objetivos e metas da organização devem considerar o curto, o médio e o longo prazos. Os termos qualificação, capacitação e desenvolvimento profissional figuram entre os objetivos das universidades, com destaque para a Universidade Federal do Triângulo Mineiro, em que a capacitação é especificamente direcionada às áreas de orçamento, finanças e contabilidade.

## 2.2 – Políticas institucionais de gestão de pessoas

Conforme previsto na Lei nº. 11. 091, de doze de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, o plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino deve contemplar o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, e dentro desse, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento. O quadro três apresenta quais universidades mineiras propõem políticas próprias de gestão de pessoas.

Quadro 2 – Políticas próprias de gestão de pessoas das universidades mineiras.

IFES	Políticas Próprias
UFJF	Gestão do conhecimento
UFLA	Meta: conceber o Plano Institucional de Qualificação (PIQ) do corpo técnico
UFMG	Programa de formação integrada e de qualidade de vida na gestão de pessoas
UFOP	-
UFSJ	-
UFTM	-
UFU	Programa de custeio à qualificação (QUALI-UFU)
UFV	-
UFVJM	Programa de Formação Pedagógica Continuada para a Docência (FORPED)
UNIFAL	Programa de Incentivo à Qualificação dos servidores TAE (PROQUALITAE)
UNIFEI	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Adicionalmente às políticas de capacitação, qualificação e aperfeiçoamento previstas em lei, propõem políticas próprias de apoio ao desenvolvimento profissional dos servidores as universidades de Juiz de Fora (Gestão do conhecimento), Federal de Minas Gerais (Programa de formação integrada e de qualidade de vida na gestão de pessoas), de Uberlândia (Programa de custeio à qualificação – QUALI-UFU), do Vale do Jequitinhonha e do Mucuri (Programa de Formação Pedagógica Continuada para a Docência – FORPED) e Federal de Alfenas (Programa de Incentivo à Qualificação dos servidores TAE (PROQUALITAE). A Universidade Federal de Lavras indica a meta de conceber o Plano Institucional de Qualificação (PIQ) do corpo técnico, para ser implantado nos próximos 10 anos.

Torna-se oportuno destacar que as políticas de gestão de pessoal focalizam a qualificação – educação formal dos servidores. A importância da capacitação é destaque nos PDI's das universidades UFJF, UFOP, UFU e UNIFAL, como evidenciado no trecho “Assim, uma de suas preocupações centrais consiste na formação e preparação continuada dos docentes e servidores administrativos que nela atuam (...) tornando-o agradável e estimulante ao desenvolvimento da criatividade e da autonomia de seus servidores” (UNIFAL, P.83).

### 2.3 – Gestão por Competências

A Gestão por Competências foi concebida com base no Decreto nº. 5. 707, de 23 de fevereiro de 2006, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, sendo a capacitação, eventos de capacitação e a gestão por competências as diretrizes dessa política.

Entende-se a capacitação, de acordo com o Decreto nº. 5. 707, de 23 de fevereiro de 2006 como “um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Por força do Decreto, os órgãos públicos deverão fazer a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como

referência o plano plurianual, por isso buscou-se identificar nos PDI's quais universidades implantaram a Gestão por Competências ou que a estabeleceram como meta para o futuro da organização. Considerando que os gestores são estimulados pelo MEC a elaborarem o PDI de forma livre e criativa, algumas instituições não nomearam a gestão por competência, mas descreveram ações que estão alinhadas à concepção do termo, e assim também foram caracterizadas como proponentes da gestão por competência de forma implícita, como evidenciado no quadro abaixo:

Quadro 3: Gestão por Competências nas Universidades Mineiras.

<b>Implantada a Gestão por Competências</b>	<b>Gestão por Competências como meta</b>	<b>Gestão por Competências como meta implícita</b>	<b>Não citaram a gestão por competências</b>
UFJF - parcial	UFJF	UFMG	UFOP
	UFLA	UNIFEI	UFTM
	UFSJ		UFV
	UFU		UFVJM
			UNIFAL

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Conforme o quadro 3, das onze universidades analisadas, apenas a Federal de Juiz de Fora cita ações já concretizadas na instituição, baseadas na gestão de competências: “Nesse sentido, a Universidade Federal de Juiz de Fora (...) vem desenvolvendo práticas de gestão do conhecimento organizacional que estão fortemente ancoradas em uma nova política de gestão que ressalta a importância da implementação de diretrizes e estratégias claramente definidas para massificar e agilizar o processo de institucionalização da Gestão do Conhecimento Organizacional na UFJF” (Página 78).

A UFJF ainda elenca como objetivo a implantação da gestão de competências, assim como as instituições UFLA, UFSJ e UFU. A UNIFEI e UFMG apresentam objetivos correlatos à gestão por competências, mas sem a menção ao tema: “Aproveitar e remanejar os servidores com foco nas necessidades da Instituição, levando-se em consideração as características pessoais de cada servidor; Promover o desenvolvimento dos servidores visando a capacitação objetiva com foco institucional e na capacidade de multiplicadores;” (UNIFEI, PDI, página 28). “Estabelecer programas de treinamento dos servidores técnico-administrativos em educação, voltados ao desenvolvimento de habilidades e ao uso de ferramentas pertinentes à função que exerce e ao ambiente organizacional em que atua.” (UFMG, PDI, Página 145).

Ao considerar que PNDP foi aprovado em 2006, colocando para as organizações públicas brasileiras o desafio de se modernizar utilizando a gestão por competências, devendo ser considerada uma prioridade (OCDE, 2010, p.135), percebe-se que durante os onze anos de vigência da lei, ainda não se têm resultados concretos da gestão por competências no âmbito das universidades federais mineiras.

A gestão por competências não é citada, nem mesmo implicitamente nas universidades de Ouro Preto, Triângulo Mineiro, Viçosa, Vale do Jequitinhonha e Mucuri e Alfenas, que representam 45% das universidades pesquisadas. De acordo com o relatório elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2010, a forte estrutura legalista e a cultura do serviço público brasileiro estão entre as principais dificuldades da implantação da gestão por competências no Brasil.

## CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta para orientar as ações das organizações ao longo do tempo. Tratando-se do PDI, enquanto instrumento utilizado pelas IFES, é importante que nele estejam contemplados os preceitos legais e as perspectivas de melhoria. No entanto, os resultados da pesquisa demonstram que as universidades federais mineiras propõem em seus Planos de desenvolvimento Institucional metas e objetivos direcionados à capacitação e desenvolvimento dos servidores, mas ainda não se adequaram à orientação legal das políticas de desenvolvimento de pessoal.

Ainda que mais da metade das IFES pesquisadas objetivam implantar a gestão por competências, os resultados desta pesquisa sugerem que as universidades ainda não despertaram para este tema como um processo que integra o desenvolvimento individual ao desenvolvimento organizacional, o que parece um paradoxo ao se considerar a impossibilidade de planejar ações para o desenvolvimento da instituição, para sanar as necessidades/deficiências organizacionais sem considerar o perfil de seus profissionais e o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos requeridos.

Considerando que após a vigência do PDI é necessário que as universidades apresentem ao Ministério de Educação um quadro-resumo com os principais indicadores de desempenho, para comparação e mensuração de resultados, esse material poderá subsidiar nova análise a fim de verificar a implantação da gestão por competências, conforme disposto no planejamento estratégico das universidades.

Conforme concebido por Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competências, baseada na estratégia da organização, pode direcionar as práticas de gestão de pessoas a fim de captar e desenvolver as competências necessárias para atingir os objetivos traçados. Assim, contemplar a gestão por competências no planejamento estratégico das universidades torna-se indispensável à reformulação da política de recursos humanos, buscando a valorização e capacitação do servidor público para a manutenção e desenvolvimento institucional.

Como agenda de pesquisa, sugere-se replicações ou adaptações deste estudo considerando o universo das universidades públicas brasileiras, federais e/ou estaduais, ou das instituições de ensino superior privadas, ou ainda de regiões geográficas. Sugere-se também pesquisas que busquem explicar os motivadores da variabilidade e da diferença entre as proposições legais e normativas vigentes e a prática da gestão por competências nesses formatos organizacionais.

### Referências Bibliográficas

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56 (2), p. 179-194, abr/jun, 2005.

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**. São Paulo, v. 41, nº 1, p. 8-15, jan/mar, 2001.

BRASIL. Presidência da República. Decreto 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. **Diário Oficial da União**, 24 fev.2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior. Brasília, DF. 2007. Disponível em: < <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>> Acesso em 06 de junho de 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: diretrizes para elaboração. Brasília: SAPIENS/DESEUP/MEC/ SESu, dez. 2004

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006. 432 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. Ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa. **Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando Estratégia e Competências. **RAE**. v. 44, nº1, p. 44 a 57, jan/mar, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial. p. 183-196, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modèles de gestion des compétences en Europe. **Revue française d'administration publique**, n. 4, p. 561-576, 2005.

MACHADO, Maria das Mercês Borém Correa et al. Reflexões e significados sobre competências docentes no ensino médico. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 22, n. 1, p. 85-104, 2017.

Mintzberg, Henry, et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo**. Relatório da OCDE: Brasil 2010, Governo Federal. Título original: “Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010 – Federal Government.” Tradução: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasil.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PANTOJA, Maria Júlia; IGLESIAS, Marcia. **Mapeamento de competências em diferentes tipologias na administração pública federal**. In: VI Congresso Consad de Gestão Pública. Painel 05/018, Brasília, 2013.

PORTER, Michael. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, Nov./Dez., 1996. Disponível em : <<http://www3.pucrs.br/pucrs/files/adm/asplam/estrategia.pdf>> Acesso em 25 de junho de 2017.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 1990, p. 77-90, 1990.

REDMOND, Elizabeth. Competency models at work: the value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes. **Human Resource Management**, v. 52, n. 5, p. 771-792, 2013.

REGIO, Maria de Lourdes Severo et al. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 19, n. 1, 2013.

SILVA, Wânia Cândida da; et al. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de C. Humanas**. Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013.

SILVA, Flávia de Araújo e; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476 set./dez. 2011