

**DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS  
BRASILEIRAS - CONSIDERAÇÕES NA DIREÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

**FABIANA PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA**  
FACULDADE LUCIANO FEIJÃO (FLF)

**BRUNO GALISA DE OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

**MARCLEIDE SAMPAIO OLIVEIRA**  
FACULDADE LUCIANO FEIJÃO (FLF)

**FLÁVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

## DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS – considerações na direção da gestão por competências

### Introdução

A administração pública representa o processo de gerir a coisa pública (Bergue, 2014), representada por ambiente de saberes interdisciplinares orientados por questões valorativas convergentes para a busca do bem público (Marshall, 1998). Conforme Fevorini, Silva, Crepaldi (2014), desde o final da década de 1980 há, no setor público, crescente tendência por processos gerenciais amparados por práticas e políticas da iniciativa privada.

Fonseca et al. (2013) ressaltam que as reformas administrativas no Brasil são inspiradas no *New Public Management* (NPM) (Sano & Abrucio, 2008), centrada na concepção gerencial que privilegia a dinâmica da iniciativa privada e funcionamento de mercado, voltada a resultados, em superação ao modelo burocrático. Dalmau et al. (2022), considerando as reformas em curso, reconhecem importantes desafios para os gestores, face à globalização, à competitividade e à transformação digital, que demandam reflexão constante sobre os modos de gerir na perspectiva da qualidade, considerando a eficiência, eficácia e efetividade centrado no cidadão.

Nos anos da década de 1980, a administração pública vivencia uma crise (Gaetani, 1999), cujos desdobramentos dão ensejo a transição para a reforma do estado e debates sociais e democráticos que consolidam a promulgação da Constituição Federal de 1988 (Andion, 2012). Com o Artigo 37º da CF 1988, impõe-se à administração pública atenção aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Nesse contexto, Dalmau et al., (2022) acrescentam que emerge uma nova fase da administração pública, que questiona as abordagens paternalistas e burocrática em defesa da gerencialista, consolidada a partir de 1990 com a adesão de práticas do setor privado, pautadas no modelo de gestão estratégica em que o desenvolvimento de pessoas se consolida na gestão por competências.

Assim, o campo da gestão, em geral, e a área de gestão de pessoas, em particular, nesse contexto, acionados pelo processo de globalização, que imprime importantes mudanças políticas, sociais e tecnológicas de caráter reformista, aprofundam desafios para as organizações públicas (Sousa & Barbosa, 2018). Envolvem incertezas econômicas em contexto de competição que potencializa a consideração do termo “competências” no contexto da administração pública, na perspectiva de promover conhecimentos, habilidades e atitudes para o trabalho em ambientes complexos (Nicolazzi, 2013).

Nesse esforço, a gestão por competências é desenhada em contraposição aos modelos tradicionais, em função das demandas das organizações face às transformações da sociedade (Dutra et al., 2008, 2009), com ênfase na eficácia da gestão de pessoas (Morcerf et al., 2011), reconhecida, ainda, como uma inovação no contexto da administração pública, como sugere Montezano et al. (2019), considerada ainda uma abordagem que demanda estudos e pesquisas em instituições públicas (Vargas & Cagol, 2012; Silva, Cavalcante, Silva e Silva, 2021).

O modelo baseado em competências pressupõe admissão, lotação e exercícios, bem como a avaliação de desempenho e movimentação de pessoal de maneira integrada e alinhada às competências (Lima, 2005), em convergência com as demandas das organizações contemporâneas (Bergue, 2011), visando a relação entre competências e metas, objetivos e resultados, em forma de desempenho dos cargos públicos (Zarifian, 2003; Bergue, 2014; Leme, 2005). Tais questões mobilizam importantes mudanças na cultura organizacional e gerencial que privilegiam estratégias organizacionais em padrões que fortaleçam o desenvolvimento dos servidores, aproximando objetivos organizacionais e pessoais

(Guimarães, 2000; Carbone et al., 2006), haja vista que as competências organizacionais e as individuais devem estar intrinsecamente relacionadas (Mascarenhas, 2008).

Nesse quesito, Dalmau et al. (2022) sugerem oportuno reconhecer práticas desenvolvidas por entes da administração pública, que pode ampliar o leque de possibilidades com ênfase na viabilidade e dos desafios de implementação por parte das experiências exitosas. Assim, o presente projeto visa ampliar compreensão sobre políticas e práticas voltadas ao desenvolvimento de servidores no âmbito das Universidades Públicas Federais, considerando a referência da Decretos nº 5.707 de 2006 e Decreto nº 9.991 de 2019, alterado pelo Decreto nº 10.506, de 2020.

### **Gestão por Competências no âmbito do Desenvolvimento de Pessoal no Executivo Federal**

Nesse contexto, a gestão baseada em competências, ou gestão por competências, caracterizada como modelo de gestão ainda recente, na visão de Sousa e Barbosa (2018), possui maior representação e consolidação na iniciativa privada ou em empresas públicas ou de economia mista, com maior avanço no setor público a partir de 2006, embora ainda com implementação, com resultados ainda aquém do esperado (Sousa & Barbosa, 2018).

Andrade e Ckagnazaroff (2018) compreendem haver ampla difusão de modelos de gestão por competências nos últimos 20 anos, o que suscita debates relacionados ao setor público, posto que as experiências de diferentes países, conforme reconhecido em documentos da OCDE, demonstram inaplicabilidade de modelos universais para o setor público, em geral, associado aos processos experimentais.

No Brasil, considerando ênfase do governo brasileiro dado a partir de 2006, pode-se reconhecer que as políticas públicas voltadas ao tema ainda são recentes, em geral, em fase de implementação. Nesse sentido, Nicolazzi (2013) compreende que a abordagem de Le Boterf (2006), na perspectiva das competências em contexto das situações profissionais, em combinação das organizacionais com as individuais, é mais representativa no serviço público brasileiro.

Kriiger, Andrade, Silva, Mourão, Pizzol e Lima (2018), ao referenciar o relatório elaborado em 2010 pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) observam que, no Brasil, a Gestão por Competências (GpC), é ferramenta relevante na perspectiva da integração entre variadas unidades organizacionais em prol das prioridades e objetivos estratégicos, devendo, portanto, ser prioridade do governo brasileiro. Para tanto, os autores sugerem atenção em relação ao processo de descontinuidade administrativa e necessidade de suporte dos gestores das organizações, sendo a sensibilização etapa fundamental para tornar o processo uma construção coletiva.

Com a edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, definiu a política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, contemplando visão de médio e longo prazos, no âmbito das carreiras e da vida profissional (Bergue, 2020). O conceito de “competências”, assumido como instrumento de gestão na perspectiva do desenvolvimento de servidores públicos federais (Brasil, 2006), enfatizou “(i) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; (ii) desenvolvimento permanente do servidor público; (iii) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; (iv) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e (v) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (Decreto nº 5.707, 2006). Isso implica em assumir processos inovadores e flexíveis para responder às demandas sociais, em respeito aos princípios da administração pública (Guimarães, 2000; Amaral, 2006; Silva, Cavalcante, Silva & Silva, 2021).

Dalmau et al. (2022) ressaltam que após 15 anos do Decreto nº 5.707, mudança normativa relacionado ao tema foi introduzida em 28 de agosto 2019, por meio do Decreto nº 9.991, alterado pelo Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), ao passo que reconhecem desafios importantes para a implementação da política. Com a atualização, declara-se a busca pela regulamentação e reestruturação dos instrumentos, métodos e procedimentos relativos ao desenvolvimento dos servidores públicos, com ênfase nas competências requeridas à excelência do serviço prestado ao cidadão.

Assim, a gestão baseada em competências precisa considerar novos conceitos, como sugerem López (2005) e Brandão et al. (2008), na perspectiva de elaborar indicadores e metas, incluindo missão, visão, bem como identificar competências existentes e necessárias aos objetivos estratégicos da organização e ao monitoramento (Carvalho et al., 2009). Tal movimento coopera com o esforço da administração pública brasileira de, por meio das normativas, caminhar na profissionalização e modernização dos serviços públicos, em prol da melhoria dos serviços oferecidos à sociedade (Carvalho et al., 2009). Com isso, o diagnóstico de competências, com ênfase no decreto, assume maior ênfase em competências habilitadoras para o trabalho em contexto de mudanças.

## **Metodologia**

Quanto à abordagem, a presente pesquisa apresenta-se como qualitativa, partindo do pressuposto de que o mundo pode ser mais bem compreendido a partir do contexto que o integra (Godoy, 1995). Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois tem como finalidade descrever as características dos PDPs das instituições federais de ensino superior brasileiras.

Recorreu-se, primeiramente, a uma consulta avançada no site do Ministério da Educação, visando ao conhecimento das instituições federais de ensino superior do país. No dia 6 de julho de 2022, a busca retornou 68 resultados, ou seja, 68 IFES. Na sequência, recorreu-se ao levantamento manual dos PDPs de 2022 de cada uma das instituições, através de pesquisas em seus *sites* institucionais. Para tanto, utilizou-se palavras-chave; “plano de desenvolvimento de pessoas”, “desenvolvimento de pessoas” e “PDP”.

Logo após, selecionou-se apenas os documentos que se revelam alinhados com o Decreto n.º 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, Autárquica e Fundacional. As buscas findaram no dia 21 de julho de 2022 e geraram 23 resultados, os quais constituem o *corpus* da presente pesquisa documental.

A análise e interpretação dos dados ocorreu conforme análise temática, de sugestão de Minayo (2007), em três fases: i) pré-análise, com a organização do que foi analisado e realização de leituras flutuantes; ii) exploração do material, com codificação do *corpus* em recortes de texto e iii) classificação e junção dos dados, com a elaboração de categorias.

As categorias que emergem correspondem a cada uma das instituições federais de ensino superior pesquisadas, seguidas, ainda, do nome do documento analisado e das práticas (ações para o desenvolvimento de pessoas, vinculadas ou não a políticas, programas e projetos) identificadas. Junto aos resultados, insights sobre o PDPs das IFES a partir do Decreto n.º 9.991/2019.

## **Planos de Desenvolvimento de Pessoas de Universidades Federais Brasileiras – Insights a partir do PNDP de 2019**

Quadro 1 – Planos de Desenvolvimento de Pessoas – Universidades Federais

Instit.	Doc.	Práticas (Ações para o Desenvolvimento de Pessoas, vinculadas ou não à Políticas/Programas/Projetos)
UNIVA SF	PDP -2022	<p><b>Ações:</b> Levantamento de necessidades, seleção de demandas com maiores prioridades, cadastro internos de instrutores. <b>Ações prevista:</b> Cursos: Iniciação ao Serviço Público, Nova Lei de Licitações - Lei nº 14.133/2021, Arquivamento e Organização de Documentos Institucionais, Resolução de conflitos, Atualização para Aposentadoria e Pensão, Introdução à Libras de Segurança em Instalações e serviços com eletricidade (NR10), Microsoft Office, Desenvolvimento de Equipes e Bem-Estar, Gestão Patrimonial, Gestão de Dados de Pesquisa, Processo Administrativo Disciplinar, Métodos Quantitativos de Pesquisa, Gestão, Marketing e Empreendedorismo Hospitalar, Estatística aplicada à Engenharia Agrícola e Ambiental, Planejamento Estratégico para Organizações Públicas, Comunicação Eficaz, Introdução à Plataforma Sucupira/CAPES, Customização Dspace, Gerenciamento de Resíduos Químicos, Oficinas: Gestão Humana: autocuidado, afetos e produtividade; Criação de Mídias Digitais; Gestão de Conflitos no Ambiente de Trabalho; Heteroidentificação e Racismo; Capacitação, Encontros, Rodas de Conversas e Treinamentos., Participação em Cursos Externos, Congressos, Seminários ou Eventos similares e Educação Formal: Graduação; Especialização; Mestrado; Doutorado e Pós-Doutorado.</p>
UTFPR	UTFPR	<p><b>Ações previstas:</b> Congresso Paranaense de Direito Administrativo, Direito Administrativo para Gerentes no Setor Público; Seminários na área de Direito; Trabalho de estudantes com TEA na Educação Superior; Avaliação da deficiência a partir do BI; Primeiros cuidados em Saúde Mental e Saúde Institucional; Preparação e revisão de textos; Desenho de publicação interativa; Prática de interpretação dos Tradutores e Intérpretes de Línguas de Sinais em ambientes educacionais; Pós- doutorado em linguística; Teoria da educação de surdos e demais aspectos do trabalho no nível superior de graduação a pós doutorado; Gestão de resíduos sólidos; Internacional Education and Development/Education and International Development; International Relations, Imersão do servidor da UTFPR em escritório de relações internacionais de universidades parceira; Formação do editor de livros; Psicologia Institucional; Relações étnico-raciais no ensino superior, Educação e enfrentamento do racismo; Atuação do psicólogo na Educação Superior; Possibilidades e ganhos do trabalho em equipes; Articulação do trabalho com a rede de atendimento das políticas públicas; Sigilo e ética nos atendimentos aos estudantes; Comunicação respeitosa e acolhedora às diferenças; Técnicas de Relaxamento, Visualização e Mindfulness; Educação Inclusiva; Avaliação diagnóstica social dos estudantes da educação superior; 12ª Conferência Luso-Brasileira de Ciência Aber.</p>
UNILA	UNILA	<p><b>Ações:</b> elaboração do PNPd, levantamento de necessidades. <b>Ações prevista de cursos:</b> Cursos na área de gestão: Gestão de riscos, Gestão por competências, Gestão de Ouvidoria, Gestão de ética, Gestão de Emoções, Gestão de Órgãos da União, Gestão de processos públicos dentre outros. E também cursos em áreas diversas: Formação novos líderes, Liderança Feminina, Liderança para Resultados, Regulamentação da Lei de Acesso, Contratações</p>

		Públicas, Desenvolvimento de equipes, Governança e Compliance, Sistemas eletrônicos - SEI! USAR e SEI! ADMINISTRAR, Metodologia da Educação, Logística sustentável, Orçamento e Finanças, Fiscalização de contratos, Licitação, Clima organizacional, Comunicação Assertiva, Estatística, Direito do idoso, Direitos Humanos, Direito Administrativo, Segurança do paciente na saúde, Boa praticas em compras, Brigada pandemia Covid-19, MROSC - planejamento e transparência, MROSC 4 - Execução, Monitoramento e Avaliação; Direito e Estado Constitucional, Ciência de dados, Designer, Desenho institucional, Scrum no serviço público dentre outros, Educação Formal: Especialização em Direito Tributário e Certificações: Certificação Avançada em Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas; Certificação Avançada em Políticas de Infraestrutura.
UFU	PDP -2022	<b><u>Ações:</u></b> elaboração do PDP, levantamento de necessidade por meio de um mapeamento, encaminhamentos das possíveis ações para a Divisão de Capacitação e questionários com os participantes de 2019. <b><u>Ações previstas servidores técnicos:</u></b> Controle e registro acadêmico; Gestão e fiscalização de contratos; Sistema de gestão acadêmico; Sistema de concessão de diárias e passagens; Formação de moderadores para uso do sistema de conferência Web MCONF/RNP. <b><u>Ações previstas para servidores docentes:</u></b> Metodologias ativas; (Re) inventando a prática pedagógica; Formação de professores para EAD. <b><u>Ações previstas para servidores com função em gestão:</u></b> Liderança; Inclusão de pessoas com deficiência; Incentivo em ações de qualificação; Ferramentas infográficas para conteúdos digitais; Processo de compras; Assédio Moral; Coaching no serviço público; Desenvolvimento Sustentável; Educação financeira; Combate de incêndio; Otimização do tempo; Inglês; Francês; Libras; Excel; LibreOffice; Word; Access; Linux, Apresentação de alto impacto: Prezzi e Power Point; Linguagem da programação; Práticas integrativas e complementares; Capacitação de agentes multiplicadores em prevenção ao uso /abuso de álcool e outras drogas; Prevenção e segurança em laboratórios químicos; Preparação para aposentadoria; Primeiros Socorros, Comunicação Não-violenta; Qualidade no atendimento ao público, Direitos e deveres do servidor público federal; Normas ABNT; Metodologia de pesquisa; Como falar em público; Seminário de integração dos servidores recém-investidos na UFU; Ética no serviço público; Gerenciamento de arquivos; Painel de preços do governo federal; Sistema eletrônico de informação; Atualização em língua portuguesa e redação oficial; Gerenciamento de processos; Metodologias Ágeis.
UNB	PDP -2022	<b><u>Ações:</u></b> levantamento de necessidade, por meio de questionários, análise e categorização das necessidades, cronograma de ações, apresentação do PNP para a alta gestão. <b><u>Ações previstas:</u></b> Técnicas de coletas de dados quantitativos; Gestão de Projetos; Gestão de Conteúdo Web com CMS Joomla 3.X; Priorizando e Selecionando Projetos; Ambientação de Novos Servidores; Economia Comportamental Aplicada às Políticas Públicas; Produção de textos oficiais; Pesquisa de Preços; Planejamento de compras públicas: Estudo Técnico Preliminar e Termo de Referência; Metodologia Científica e Elaboração de Projeto de Pesquisa (Mestrado e Doutorado) - Área: Ciências Humanas e Sociais Aplicadas; Gestão de Documentos e Uso do SEI; Princípios da Gestão Universitária; Preparação para Mestrado e Doutorado; Office 365 para Atividades Administrativas; Planejamento Institucional;

		Violências no Trabalho; Capacitação para Tutoria em EAD - 2022; Diversificando estratégias e recursos digitais de ensino-aprendizagem; Office 365 e SIGAA nas Secretarias de Graduação; Formação de Instrutores Para Atuação em Ações de Capacitação; Elaboração de Relatórios Gerenciais; Métodos Quantitativos Aplicados; Introdução à Metodologia Científica; Office 365 para Docência; Planejamento e Proposição de Projetos de Pesquisa; Gestão de Conflitos; SIGRH e Office 365 para Gestores; Elaboração de Conteúdo para EaD; Aperfeiçoando o atendimento ao usuário na UnB; Ferramentas do SIG-UnB para projetos de pesquisa e de instrumentos jurídicos; UNB Idiomas e Oficina Gerindo o desempenho no contexto do Teletrabalho.
UFSM	PDP -2022	<b>Ações:</b> levantamento de necessidades, por meio de um questionário, análise, estabelecimento de metas, alinhamento de ações internas prevista com PNDP. <b><u>Ações previstas alinhadas com o desafio do desenvolvimento institucional:</u></b> Apoio para participação de servidores em ações de desenvolvimento internacionais, organizacional; Aperfeiçoamento da Gestão dos Cursos de Graduação e Pós-graduação por meio da Trilha de Gestão de Cursos; Cursos: Formação para Inclusão Digital, Combate ao Racismo, Libras e Capacitação: Planejamento Acadêmico, Metodologias de Ensino, Extensão Universitária e Gestão Ambiental. <b><u>Ações previstas:</u></b> Normativas e Rotinas Departamentais; Encontro de Integração Institucional, Palestras sobre Saúde Mental, Semana do Servidor Público 2022 e Cursos: Gestão Estratégica para Administração Pública; Gestão Universitária e Liderança; Gestão de Riscos e Controles Internos; Gestão por Processos; Gestão Acadêmica e Pedagógica; Sistemas Acadêmicos; Sistemas de Avaliação Interna e Externa da Graduação; Planejamento Estratégico e Avaliação da Pós-Graduação; Procedimentos e Rotinas Administrativas da Pós-Graduação; Plataforma Sucupira; Recepção Institucional; Carreira do Docente; Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação; Preparação para a Aposentadoria; Promoção à Saúde do Servidor; Segurança do Trabalho; Planejamento Acadêmico; Inclusão Digital; Metodologias de Ensino; Processo Eletrônico Nacional; Combate ao Racismo; Ética; Gestão Ambiental; Libras; Processos Disciplinares; Extensão; Licitação / Contratação Pública / Orçamento; Noções Básicas em Segurança da Informação e Comunicações; Qualidade no Atendimento; Excel; Concursos; Ensino fundamental/médio; Ensino profissionalizante/técnico; Ensino superior; Especialização; Mestrado; Doutorado; Pós-doutorado.
UNIR	Relatório itens Órgão Unidade I	<b><u>Ações previstas:</u></b> Cursos: Higiene Ocupacional e Perícias, Fórum Técnico das auditorias do Ministério da Educação, Educação Ambiental, Análise de dados e Mistos e Língua Estrangeira, Novas técnicas de ensino e relação interpessoal no ambiente de trabalho, Preparação e realização de seleção e/ou concursos públicos, Administração Pública no século XXI, Gestão Pública, Organização de arquivos em instituições de ensino superior e escolares, DW, Esocial para órgão público, Língua Estrangeira, Gestão e Avaliação do Patrimônio Líquido, Contratações Públicas e Sustentabilidade, Gestão Patrimonial no setor público, Arquitetura de informação, Gestão de Documentos públicos; MARC 21, Normalização documentária: foco ABNT, Gestão do conhecimento nas organizações; Gestão de Pessoas, Principais aspectos das mudanças na contabilidade aplicadas ao setor público,

		Licitações e contratos, Gestão de conservações em acervos bibliográficos, Licitação Avançada e Sistema de Registro de Preço, Espanhol, Organização de arquivos em Instituições de Ensino Superior e Escolares, planejamento e contratações, IA-CM, Gestão e Fiscalização de contratos, Fiscalização e Gestão de contratos com ênfase nos aspectos tributários e cálculos trabalhistas, Análise e avaliação das demonstrações contábeis do setor público, Elaboração de termo de referência, Gestão de riscos na Administração Pública, Dispensa e inexigibilidade de licitação e sistemas de registro de preços procedimento administrativo puritativo e recursos nas licitações e contratações dentre outros. Congressos, Projetos de pesquisas e doutorado, Palestras, Oficinas, Seminários, Simpósios, Fóruns, Jornadas, Licença de plataformas: Udemy, Alura e outros, Processos de Auditoria, Reunião anual, Estágios, Programas de extensão, Programas de educação formal: Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Rondônia; Estudos contemporâneos das Artes; Ciências - Departamento de clínica médica da Universidade de São Paulo; Letras; Educação, Administração, Agro ecossistemas amazônicos e Estudos contemporâneos das artes; Mestrado nas áreas de ciências humanas e ciências sociais aplicadas, História, Administração Pública, Educação e Educação Escolar; Doutorado nas áreas de ciências humanas, Tecnologia Móveis, Educação (PUCRS), Física, Estudos literários e Ciências da informação; e Pós-doutorado em Biologia experimental e Ciências da informação.
UFSC	Plano de desenvolvimento de pessoas 2022	<b>Ações:</b> levantamento de necessidades por meio de uma formulário online, levantamento de necessidades de afastamento, dialogo com equipes, análise dos dados e criação de indicadores de ação de maior prioridade, análise das avaliação dos participantes das atividades realizadas e quais as sugestões, envio do resultado para o Sistema de Pessoa Civil da Administração Federal, consolidação dos dados e identificação das ações transversais pela SIPEC para encaminhar à Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <b>Ações previstas:</b> Cursos, seminários, simpósios, jornadas, congressos, encontros, oficinas, palestras, workshops, entre outros. Contemplam ações oferecidas pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação, como educação básica e educação superior, enquadrando-se neste os cursos de pós-graduação em nível de Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado. <b>Observação: arquivo não dispõe do rol de ações previstas, apenas as necessidades.</b>
UFS	PDP -2022	<b>Ações:</b> levantamento de necessidades, criação do plano de desenvolvimento em formato de tabela, relacionando os itens envolvidos (custo, público-alvo, necessidade, modalidade de curso, Unidade, área temática). Observação: <b>Arquivo não dispõe de informações sobre ações d previstas, apenas as necessidades encontradas</b>
UFRN	PDP -2022	<b>Ações:</b> levantamento de necessidades, seguindo as políticas normativas, o feito através do sistema SIGRH, no prazo de 25 de janeiro a 28 de março e do formulário no google forms encaminhado via e-mail para afastamentos e licenças, análise dos dados para criação das ações. <b>Ações previstas para técnicos administrativos:</b> Cursos: Tutorização para Técnico-administrativos, Inovação, criatividade e empreendedorismo, G Suíte, Violências no trabalho, Sustentabilidade e responsabilidade social, Gestão de conflitos, Administrando as emoções no trabalho,



		<p>Comunicação Institucional, Relações Interpessoais; Conhecendo e Aprendendo a Lidar com a Pessoa com Deficiência, Excelência no Atendimento ao Público; Publicidade e Transparência no Serviço Público; Gestão do Tempo; Sistemas Integrados; Processo Administrativo; Segurança do trabalho; Legislação aplicada à gestão de pessoas; Planejamento e execução das atividades institucionais; SIPAC: requisição de materiais e serviços; SIPAC - Requisições de Diárias, Hospedagens, Passagens e Contratos; Libras; Ética; Planejamento e desenvolvimento de carreira; Seminário; Mesa Virtual. <b>Ações previstas para os docentes:</b> Cursos: Saúde Mental e Dificuldades de Aprendizagem na Universidade; Gestão da Carreira Docente; Como produzir videoaulas com ferramentas simples, Nova plataforma de provas, Fundamentos do Microsoft Teams para Educação, OBS Studio para gravar aulas e reuniões, Regulamento de Graduação, G Suíte, Educação inovadora e Storytelling para Educadores; Programas de Tutorização docente, Mediações, Programas de Aprendizagem Híbrida, Móvel, Invertida, Colaborativa, Baseada em Problemas e Projetos; Baseada em Jogos Digitais. <b>Ações previstas para gestores:</b> Cursos: Gestores da UFRN; Enfrentamento às Violências no Trabalho; Media training para gestores; Gestão do Tempo para Gestores Universitários.; Planejamento e execução das atividades institucionais; Administração de conflitos; Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental; Administrando as emoções; Lei Geral de Proteção de Dados na UFRN; Governança Institucional; Plataforma Sucupira; Gestão da coordenação de pós-graduação; Atribuições dos coordenadores, secretários funcionamento da Gestão da Chefia de Departamento; G Suíte. <b>Ações prevista para a alta gestão:</b> Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental na alta gestão; Gestão inclusiva; Gestão do tempo; Gestão de Riscos; como gerir pessoas no contexto atual; Empreendedorismo; Inteligência artificial; Diversidade na universidade; Comunicação e negociação. <b>Ações previstas coletivas:</b> Oratória; Organização e administração de arquivos; Inglês Conversação; Inglês básico; Inglês para fins Acadêmicos; Espanhol Básico; Francês Básico; Alemão Básico; Espanhol conversação; francês conversação; Lei Geral de Proteção de Dados na UFRN; Capacitação para fiscais de contrato da UFRN; Desenvolvimento e Gestão de Equipes; Mês do Servidor; Gestão de resíduos; Segurança da Informação dos Sistemas Integrados; Covid-19: Protocolo de Biossegurança.</p>
UFRJ	UFRJ	<p><b>Ações:</b> levantamento de necessidades, criação do plano de desenvolvimento, relacionando os itens envolvidos (custo, público-alvo, necessidade, modalidade da ação, carga horária, área temática). <b>Observação: Arquivo não dispões de informações sobre ações previstas, apenas as necessidades encontradas</b></p>
UFRGS	PDP -2021	<p><b>Ações:</b> levantamento de necessidades por meio de consultas nas unidades e análise de histórico dos cursos externos realizados com maior frequência, preenchimento de dados no SIPEC, encaminhamento dos dados para análise do ME e ENAP, o ME consolida as necessidades de desenvolvimento e faz indicação de necessidades à serem atendidas e priorizadas; a ENAP identifica as necessidades transversais, faz a sugestão de cursos disponíveis e diagnostica novos cursos; e a instituição faz o cruzamento de dados das necessidades aprovadas com a lacuna das competências e as possíveis ações. <b>Ações previstas internas:</b> Cursos, treinamentos, oficinas, seminários, palestras, fóruns, cursos EVG, cursos ENAP, Educação Formal. <b>Ações externas:</b> Congressos, seminários, palestras, fóruns,</p>

		cursos não atendidos pela EDUFRGS, ENAP e EVG, Educação Formal.
UFDFPar	Relatório PDP 2022	<b>Ações:</b> levantamento de necessidades, criação do relatório do plano de desenvolvimento de pessoas, relacionando necessidade, temática, subtemática, competência associada, a informação, o público-alvo, unidade organizacional, sistema estruturante do poder executivo federal, se a ação será gratuita, custo total previsto, se a necessidade pode ser atendida por escola de governo própria, o estado e os agentes públicos). <b>Observação:</b> arquivo não dispõe de informações sobre ações previstas, apenas as necessidades encontradas, e se podem ser atendidas via escola do governo ou não.
UFMS	PDP -2021.	<b>Ações:</b> levantamento das necessidades pela Secretaria de Capacitação e Qualificação, com base as ações de 2021, número de servidores, necessidade de desenvolvimento, de atividades gerenciais e de aperfeiçoamento das equipes de trabalho, alinhados ao PDI UFMS 2020-2024. Os cursos são classificados conforme o Tipo de Aprendizagem (iniciação ao serviço público, formação geral, formação de gestores e inter-relação entre ambientes). <b>Ações previstas internas:</b> Formação para novos servidores; Empreendedorismo na graduação e pós; Inglês e Espanhol como meio de instrução; Espanhol, Inglês e Libras Básico; Ética no serviço público; Excel; Formação inicial à docência na educação superior; 1ª semana de capacitação pedagógica da UFMS; Mapeamento de processos e riscos utilizando o Bizagi, dentre outros. Os cursos especificam o tema, o período de realização, a carga horária, os objetivos, o número de servidores e a competência transversal associada. <b>Ações específicas e externas:</b> Enap e E-gov, Sistema S e outras instituições públicas e federações, ou, ainda, organizações de natureza privada. Figuram, ainda, atividades de qualificação interna e externa (especializações, mestrados e doutorados); apoio para a realização de capacidade e qualificação (stricto sensu) e medição por meio de indicadores.
UFMG	PDP -2022	<b>Ações:</b> levantamento de necessidade, análise e sistematização, registro dos dados no SIPEC. Envio do PDP para análise e manifestação técnica do SIPEC, cuja devolutiva foi apreciada pela DDP. <b>Ações previstas:</b> Agentes de inclusão e acessibilidade; Atualização em extensão universitária; Ensino remoto/híbrido; Biossegurança, Boas práticas laboratoriais e descarte de resíduos; Boas práticas relacionadas ao trabalho; Elaboração de projeto de mestrado e doutorado; Excel como ferramenta de gestão; Gestão de conflitos; Gestão documental; Gestão patrimonial; Instrução de processos; Licitação, Compras e Gestão de Contratos; Liderança e Gestão de Equipes; Motivação, produtividade e desempenho no serviço público; prática pedagógicas: comunicação em público e uso de recursos; PRORH em conversa; recepção de servidores docentes e TAE recém-admitidos; redação de documentos oficiais; Segurança do trabalho. <b>Outras ações de desenvolvimento:</b> Estímulo ao desenvolvimento dos servidores docentes e TAE na carreira, Utilização de auxílio financeiro cursos e eventos externos à UFMG, concedidos pelo Programa de Desenvolvimento Institucional para os Servidores (PRODIS). Cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado financiados pelo Programa de Incentivo à Educação Formal em nível de Graduação e Pós-Graduação da PRORH (PIEFGP).
UFFS	PDP -2022	<b>Ações:</b> levantamento de necessidades; elaboração de ações de desenvolvimento/cursos da Enap. Elaboração de

		orientações para solicitação de execução e/ou participação em evento de capacitação, inclusive em formato de fluxo; delimitação de atribuições para os envolvidos (DCAP; área demandante e servidor participante); <b>Observação:</b> o documento dispõe de necessidades, mas não de ações previstas. Cabe ao servidor/unidade organizacional a definição e solicitação.
UFF	PDP -2022	Ações: diagnóstico das demandas de capacitação e elaboração de projetos estratégicos para as ações de desenvolvimento. Ações previstas: cursos e oficinas presenciais, híbridos e ead, nas linhas aprimoramento técnico, educação formal, gerencial e iniciação ao serviço público. Ex: análise e melhoria de processos; apoio a iniciativas de capacitação, atendimento ao público com necessidades especiais; curso processo administrativo disciplinar; programa de auxílio-qualificação; governança e gestão de riscos; iniciando o serviço público na UFF.
UFCSP A	PDP -2022	<b>Ações:</b> realização de um planilha através da necessidade com temática, competência associada, público-alvo, unidade, título, carga-horária, término, custo, e área. <b>Ações previstas:</b> amerek/UFGM; SINAPI avançado; neuroscience 2022; curso de bioética - Universidade de Azuay; Curso de Especialização em Saúde Digital; estágio de pós-doc nos EUA com apoio de edital de fomento e cooperação institucional; pós-doutorado na área de saúde materno-infantil; docência no ensino digital; congresso brasileiro de fonoaudiologia, dentre outros.
UFBA	Guia para elaboração do PDP -2022	<b>Ações:</b> questionário individual; validação do levantamento geral das necessidades de cada departamento pela chefia correspondente; consolidação das respostas e registro no portal Sipec; abertura do processo no SEI para aprovação da pró-reitora de gestão com pessoas; encaminhamento do processo para aprovação da reitoria no portal Sipeg e via despacho no processo do SEI; o DDP envia o PDP no portal Sipec, inclui o protocolo de envio no processo e aguarda o retorno do Sipec; abertura dos processos de acompanhamento do PDP informando as ofertas das escolas de governo a cada pró-reitoria para juntada dos certificados que serão utilizados no relatório de execução do PDP 2022. <b>Observação: arquivo não dispõe do rol de ações previstas.</b>
UFAM	PDP 2022	<b>Ações previstas:</b> licença capacitação e treinamento; afastamentos para pós-graduação stricto sensu; ações de curta duração (internas e externas). Há ações previstas em calendário apartado, por exemplo: Curso ENAP - elaboração de indicadores de desempenho institucional (2h); Curso ENAP - gestão da estratégia em BSC - fundamentos (20h); Curso ENAP - gestão pessoal - base da liderança (50h); Curso ENAP - gestão de conflitos e negociação (20h), dentre outros. <b>Observação:</b> o calendário é atualizado periodicamente. Alguns cursos já não constam no calendário disponível.
UFAL	PDP 2022	<b>Ações:</b> aplicação do FNLC; análise das normativas internas; alinhamento das seções de desenvolvimento aos objetivos institucionais; realização da gestão de risco das ações de desenvolvimento; encaminhamento da proposta do PDP (aprovação institucional + aprovação pelo Sipec); implementação e execução do PDP. <b>Ações previstas:</b> Fiscalização de contratos; Gestão de oficinas e cursos com o uso das tics; Curso de legislação e normas acadêmicas; Libras; Licitações de equipamentos de tecnologia assertiva; Normas de acessibilidade para pessoas com deficiência e áreas correlatas; Acessibilidade urbana para pessoas com deficiência; Gestão de risco para o

		serviço público; Ciência de dados utilizando python; 39º Encontro nacional de dirigentes de pessoas das instituições federais de ensino; Governança e gestão de risco; Compras públicas; Revisão de escopo da jbi; Gestão do conhecimento no setor público; Produção de videoaulas, Excel, Aulas inovadoras/híbridas na prática; Direitos humanos da criança e do adolescente; Controle de gestão; Tecnologias educacionais; Produção multimídia avaliação no ensino superior; Formação em gestão acadêmica e universitária; Gestão dos processos de trabalho; Orçamento público e os processos de aquisições; Curso de gestão estratégica, dentre outros.
UFABC	PDP 2022	<b><u>Não dispõe de ações/ações previstas, apenas "títulos previstos"</u></b> . O PDP aponta apenas "Necessidade/ Dados de Embasamento da Necessidade/ Consolidado/ Temática (Macro)/ Subtemática (Micro)/ Outras Temáticas ou Subtemática não Listadas/ Competência Associada/ Necessidade Transversal/Não transversal/ Público Alvo/ Unidade(s) Organizacional(is)/ Sistema Estruturante do Poder Executivo Federal/ Tipo de Aprendizagem/ Subtipo (especificação) de Aprendizagem/ Modalidade/ Título Previsto da Ação de Desenvolvimento/ Carga Horária Total Prevista/ Término Previsto/ Ação Gratuita/ Custo Total Previsto/ Necessidade Pode ser Atendida por Escola de Governo Própria/ Outras Informações Estados/ Agentes Públicos/".
UFES	PDP 2022	<b><u>Dispõe de uma numerosidade de ações previstas.</u></b> O documento totaliza 136 páginas. A ações estão separas em cursos, educação formal, outros tipos não especificados, experiência prática, evento, dentre outros. <b><u>Exemplos de ações:</u></b> Inteligência relacional na rotina trabalhista; Mestrado em Comunicação; Gestão de equipes e liderança no serviço público; Google Workspace; Pós doutorado em Geografia; Mestrado em Ciência da Informação ou Mestrado em Gestão Pública; Mestrado em Ciência da Informação; Cursos na área de tecnologia da informação; Mestrado em Administração de Empresas; Mestrado em Administração Pública; Tecnologias digitais aplicadas para uma Educação de excelência; Doutorado em Estudos Linguísticos; Curso de inovação e transformação digital; Atualização das normas do novo acordo ortográfico da língua portuguesa; Mestrado em gestão pública; Doutorado em Gestão Pública; Estudo programado na área de Psicologia - Licença capacitação na forma de estudos programados sobre o tema proposto, dentre outros.

Fonte:

dados

da

pesquisa

Observa-se que as Instituições de Ensino Superior têm priorizado o levantamento das necessidades através de ferramentas virtuais, seja através de *e-mails* (UFFS), de formulários (UFS) ou questionários (UFU). Há ainda experiências em nuvem (*on cloud*), nas quais a Instituição o elaborou planilha que fica disponível para ser preenchidas por diferentes setores, ao mesmo tempo, em sítio virtual, com salvamento automático (UFAM e UFRJ). Por outro lado, há IES que optam pela metodologia de cruzamento de dados, com o mapeamento da frequência dos cursos e das demandas das unidades (UFSC).

Evidencia-se, ainda, o protagonismo dos eventos – direcionados para o público interno, para o público externo ou para ambos. Há prevalência de cursos, seminários, simpósios, jornadas, congressos, encontros, oficinas, palestras, workshops e outras modalidades formativas, ministrados presencialmente, on-line ou de forma híbrida. Esses eventos agregam para o desenvolvimento das pessoas ao passo em que permitem a troca de informações entre os atores intra e interorganizacionais.

Outra constante nos planos é a inclusão da qualificação formal, com programas de pós-graduação lato e *stricto sensu*, direcionados para docentes e servidores técnico-administrativos. Ressalta-se, inclusive, a existência de programa de pós específico para a gestão de pessoas por competências, oferecidos pela UFBA, tendo como principal público-alvo gestores públicos. Nota-se, ainda, que os eventos e formações que integram os planos estão centrados em mais de uma dimensão de competência, o que se coaduna, inclusive, com a ideia de competências transversais, erigida pelo Decreto Federal n.º 9.991/2019. Há eventos e formações que se direcionam para dimensões técnicas, administrativas, psicossociais e políticas, com temas que abrangem a eficácia e a efetividade combinadas com a responsabilidade social.

A eficácia e a efetividade se manifestam em eventos e formações que envolvem ciência dos dados (UFU), estatística (UFMG), metodologia de pesquisa (UNB), marketing e comunicação (UFPI/UFDPAR). A responsabilidade social, por sua vez, está presente naqueles cursos que engendram debates sobre violência (UNILA), mulher (UFSCPA), sustentabilidade (UFU), inclusão (UFSM), acessibilidade (UFRN) e ética e bioética (UFAL). Pode-se dizer, ainda, que as formações têm caminhado para discutir a própria trajetória do docente ou servidor técnico-administrativo, com discussões sobre suas carreiras e rotinas, visando aliar tempo e produtividade ao progresso profissional.

Inclusive, as IESs têm cuidado para encaminhar diferentes tipos de aprendizagem para os atores que compõem os seus quadros, inclusive quanto ao momento da carreira em que se encontram. Observa-se que algumas IES prezam por cursos de iniciação ao serviço público (UNILA), enquanto outras empreendem para transformar os seus servidores em gestores públicos universitários (UFRJ). Esses cursos são direcionados para os servidores docentes e técnico-administrativos, o que amplia a interrelações entre os diferentes ambientes organizacionais, permitindo o aprimoramento técnico e a integração entre diferentes conhecimentos e habilidades.

A pandemia pela Covid-19 também impactou sobre a elaboração dos PDPs do ano sob análise, demandando pela ampliação de cursos com temáticas relacionadas à governança e à gestão de riscos (veja-se o PDP da UFRGS). Isso condiz com o cenário de incertezas ocasionados pelo evento pandêmico, o qual demandou rápida reestruturação das atividades meio e fim das instituições de ensino superior, inclusive com a adoção de “novas” metodologias para o cumprimento dos calendários de graduação e pós-graduação.

Algumas das principais IESs do país se destacam pelo oferecimento de uma grande variedade de eventos e formações, aos quais, mediante disponibilidade, outras IES acabam por aderir. Acredita-se que esse movimento engendra, a um só tempo, a resposta às necessidades de desenvolvimento, a economia de recursos públicos e a integração entre profissionais com diferentes competências. Ademais, a interação entre IESs de diferentes regiões do país permite um debate mais amplo sobre a realidade brasileira, a partir de distintos recortes

socioeconômicos, viabilizando um agir contextualizado e crítico na esfera da atuação administrativa e educacional.

Noutra frente, observa-se que o conjunto de eventos e formações oferecidos pelas IESs e pelas Escolas de Governo acabaram por consubstanciar um "Portfólio de Ações de Desenvolvimento", que é posto à disponibilidade para a demanda interna e externa. Esse Portfólio permite que docentes e servidores técnico-administrativos tenham suas necessidades de desenvolvimento atendidas, *pari passu* à conquista de promoções e progressões em suas carreiras, encaminhando uma perspectiva mais dinâmica às suas trajetórias na burocracia pública.

Cabe observar também que diferentes IESs possuem diferentes prioridades de formação. A UFTPR expressa ênfase em conteúdos jurídico; UFRN, em conteúdos voltados à mediação e à tutorização; UNIR, em conteúdos voltados à educação formal e a UFSC em conteúdos voltados à rotina. Isso reforça a ideia de que cada IES enfrenta seus próprios desafios, demandando ações específicas para que eles sejam superados, conforme o quadro de competências disponíveis e ausentes.

Essas dessemelhanças entre as IES não ocorrem somente na seara do conteúdo formativo. Os próprios PDPs têm formatos muito diferentes, e foram elaborados conforme técnicas distintas. Enquanto alguns levantamentos de necessidades foram realizados via e-mail, outros o foram por formulários ou nuvem. Algumas Instituições optaram por realizar eventos para a sensibilização de seu quadro de servidores sobre a importância do PDP (UNIVASF, UFBA, UFSC, dentre outras), enquanto outras não o fizeram.

Alguns PDPs trazem definições para os conceitos que utilizam – como o de competências ou de competências transversais. Merece destaque o PDP da UNIVASF, que possui sessão específica, denominada “Dos conceitos que permeiam o PDP 2022”. De todo modo, outros tantos PDPs não se aprofundam no tema. Certos PDPs citam, nominalmente, cada uma das normas que embasam a sua elaboração, fazendo referências às leis e decretos, outrossim, ao Plano de Desenvolvimento Institucional da IES (UFSC, UFF, UNB, UFSC etc.). Outros, porém, não se dedicam a fazê-lo.

Há ainda grande distinção quanto ao formato do documento final do plano. Algumas Instituições o apresentam em formato de planilha, em PDF ou XLSX, sem grandes detalhes sobre o seu processo de implantação e implementação. Outras o apresentam de forma mais elaborada, através de cartilhas e/ou manuais, no qual constam as principais fases para a elaboração do PDP, junto às ações tomadas, em cada uma delas, pelos diversos setores envolvidos na construção do Plano. A UFBA disponibiliza, em seu sítio, Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, construído pelo Ministério da Economia.

Alguns dos PDPs mais elaborados contam, ainda, com ferramentas de visualização de dados, como figuras, gráficos e tabelas (veja-se o da UFSC), os quais facilitam a inteligência do passo a passo realizado para a edificação do Plano tornando, inclusive, a leitura mais lúdica e menos cansativa. Os PDPs também variam em extensão. Sem anexos, o mais longo contabiliza 77 páginas (UFPI/UFDPAR) e, o mais curto, apenas 16 (UNB).

### **Considerações na direção para gestão por competências**

Assim, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre políticas e práticas voltadas ao desenvolvimento de servidores no âmbito das Universidades Públicas Federais, considerando a referência da Decretos nº 5.707 de 2006 e Decreto nº 9.991 de 2019, alterado pelo Decreto nº 10.506, de 2020, a partir do levantamento manual dos PDPs/ 2022 publicados em seus *sites* institucionais, pode-se evidenciar que as IESs do estudo têm se comprometido em atender as exigências dos decretos no sentido de elaborar seus PDPs buscando o levantamento de necessidade, análise e sistematização, registro dos dados no SIPEC e previsão de ações, ou

seja, vislumbra-se mais na direção da promoção de práticas do que na efetivação de uma política de desenvolvimento de pessoas.

Atenta-se também pela forma diversa que esse processo de elaboração foi tecido por essas instituições, o que inviabilizou a identificação de modelo padrão de publicização desses PDPs. Apesar de se constatar movimento no sentido de identificar as necessidades de desenvolvimento de pessoal relacionadas à consecução dos objetivos institucionais, de forma concreta, teve-se dificuldade de evidenciar o diagnóstico de competências dos seus servidores (técnicos administrativos e docentes), com a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. Nesse ponto, não se pode evidenciar claramente o vínculo do desenvolvimento das competências à estratégia institucional dessas IESs.

Estima-se, com isso, o grande desafio posto à frente para unidades de gestão de pessoas das IESs do Brasil, que, além da função de elaborar, implementar e monitorar a PNDP, deverão ainda realizar a gestão de riscos (etapas definidas) e análise custo-benefício das ações previstas, podendo, com isso, gerar resultados positivos no que tange à efetividade das ações de desenvolvimento e bom uso do dinheiro público. No mais, o esforço também deve ser conferido ao órgão central do SIPEC que para além de avaliar tecnicamente os relatórios enviados, o *feedback* é primordial para conduzir as etapas de planejamento e execução corretas, assim como solicitar informações adicionais e justificativas sobre a sua execução. Ademais, ampliar o papel da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) corrobora na coordenação de ações para capacitação no Sistema da Administração Pública Federal.

Limita-se na compreensão do objetivo desse estudo pela quantidade, forma e conteúdo dos PDPs disponibilizados, muito embora represente claramente a obrigatoriedade do firmado pelos decretos. No entanto, em termos de alcance da finalidade principal, tem-se ocorrido foco em práticas do que na construção da política de desenvolvimento de pessoas, o que se reflete em um grande desafio de uma gestão baseada em competências. Sugere-se estudo de caso único, haja vista detalhes da construção de uma política de desenvolvimento de pessoas ou da estratégia metodológica para se diagnosticar as competências perpassem por ações intrínsecas institucionais de cada IES que ainda estão em fase de projetos pilotos.

## Referências

- Amaral, H. K. do (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*. Brasília 57 (4): 549-563.
- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos EBAPE BR*, 10(1), artigo 1, Rio de Janeiro, Mar.
- Andrade, C. R. de, & Ckagnazaroff, I. B. (2018). Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. *Revista De Administração Pública*, 52(3), 469–485.
- Appolinário, F. (2009) Dicionário de metodologia científica: guia para produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas.
- Bergue, S. T. (2011). *Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional*. Caxias do Sul: Educus.
- Bergue, S. T. (2020) *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público*. Forum: Conhecimento Jurídico, 2 ed.
- Bergue, S. T. (2014) *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P. et al. (2008). Gestão de Desempenho por Competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública (RAP)*. Rio de Janeiro, 42(5), 875-98, Set/Out.
- Brasil. (2019) Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal [...] quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República.

Brasil. (2020) Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública [...], quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República.

Brasil. (2006) 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. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: XXX

Carbone, P. P. et al. (2006) *Gestão por competências e gestão do Conhecimento*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Carvalho, A. I. de et al. (2009). *Escolas de Governo e Gestão por Competências*: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP.

Dalmau, M. & Silva, C. S. da & Canto, J. P. do (2022). A implementação do modelo de Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. *Revista Internacional de Educação Superior*. 9. Campinas, SP, 9, e023020

Dalmau, M., Furlan, L. de M. & Mendes, K. C. F. & Tessarini Junior, G. (2022). Gestão Por Competências Em Instituições Públicas Federais De Ensino: Estudo Comparativo Entre IFSC, IFC e IFSP. *Revista Gestão e Organizações*, 07(02), Abr/Jun.

Dutra, J. S. (2008). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1. ed. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2009). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1. ed. São Paulo: Atlas.

Escola Nacional de Administração Pública (2021b) INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, DE 1º DE FEVEREIRO DE 2021. Publicado em: 03/02/2021 | Edição: 23 | Seção: 1 | Página: 12.

Escola Nacional de Administração Pública (2021a) Matrizes de Desenvolvimento Competências para o Setor Público Brasileiro. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6795>

Favorini, F. B., Silva, R. T., & Crepaldi, A. M. (2014). Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 4(2), 128-142.

Fonseca, D. R. da et al. (2013) Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública* [online]. 47(6): 1451-1475, [Acessado 16 Novembro 2022].

Gaetani, F. (1999). O ensino da administração Pública em um momento de inflexão. *Revista do Serviço Público*, 50(4), 95-118, Out-Dez.

Godoy, A. S. (1995) A abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. In: Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 35(2), 57-63.

Guimarães, T. de A. (2000). A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. *Revista de Administração Pública (RAP)* Rio de Janeiro 34(3):125-40, Maio/ Jun.

Le Boterf, G. (2006). Avaliar a competência de um profissional, três dimensões a explorar. *Revista Pessoal*. 60-63, Jun.

Leme, R. (2005) Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Lima, S. P. (2005). *Gestão por Competências em Organizações do Governo*: mesa-redonda de pesquisa ação. ENAP: Brasília, DF.



- López, J. F. (2005). *Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Ludke, M., & Andre, M. E. D. A. (2015) *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. 2 ed. São Paulo: EPU.
- Marshall, G. (1998) *The State of Public Management*. *Public Administration Review*, 58.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Pinheiro, A. O., & Oliveira, C. A. A. M. (2019). Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. *Gestão e Sociedade*, 13(34), 2766-2792.
- Morcerf, S. de O. et al. (2011). *Gestão de Competências: Um estudo de Caso*. III SEGeT – *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende.
- Nicolazzi, E. (2013). Crenças de servidores de uma universidade pública federal em relação à gestão de pessoas por competências. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*. 3.
- Rodrigues, S. B. (1985) *Processo decisório em universidades Teoria III*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 19 (4), 60-75.
- Sano, H., & Abrucio F. L. (2008) *Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo*. *Rev. adm. empres.* 48(3) São Paulo.
- Silva, P., Cavalcante, S., Silva, P., & Silva, M. (2021). Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Secretariado*. 12. 173-202. 10.7769/gesec.v12i2.1188.
- Sousa, M. G. T. O., & Barbosa, M. F. N. (2018). A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. *Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(3), 31-46.
- Vargas, C. S., & Cagol, F. (2012). *Gestão Por Competências No Serviço Público*. *Revista Conhecimento Online*, 1. <https://doi.org/10.25112/rco.v1i0.270>
- Vergara, S. C. (2000) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Von Kriiger, C. C. P., Andrade, E. P. de, Silva, A. M. da, Mourão, C. de O., Pizzol, R. A., & Lima, S. T. P. (2018). Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. *Revista Do Serviço Público*, 69(3), 707-740.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac, 192 p.