



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE HUMANIDADES – CH
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – UAAC
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**CAPACITAÇÃO DE PESSOAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO
NA UFCG À LUZ DA PNDP**

JARDEL AUGUSTO GOMES RODRIGUES ALVES

CAMPINA GRANDE – PB

2015

JARDEL AUGUSTO GOMES RODRIGUES ALVES

**CAPACITAÇÃO DE PESSOAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO
NA UFCG À LUZ DA PNPD**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Unidade Acadêmica de Administração e
Contabilidade – UAAC, Curso de Administração
da Universidade Federal de Campina Grande –
UFCG, em cumprimento às exigências para a
obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Patrícia Trindade Caldas, Mestre.

CAMPINA GRANDE – PB

2015

JARDEL AUGUSTO GOMES RODRIGUES ALVES

**CAPACITAÇÃO DE PESSOAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO
NA UFCG À LUZ DA PNDP**

Relatório aprovado em: ____ / ____ / ____

Patrícia Trindade Caldas, Mestre - Orientadora

Luciene Alencar Firmo, Mestre - Examinadora

Lucilene Klênia Bandeira, Doutora - Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

2015

Dedico esse trabalho aos meus familiares, amigos, mais que amigos e à todos que trilharam comigo o caminho da graduação.

ALVES, J. A. G. R. **Capacitação de pessoal e gestão por competências: um estudo na UFCG à luz da PNDP**. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

RESUMO

A aplicação conceitual da gestão por competências na Administração de Recursos Humanos das organizações têm por objetivo ocasionar melhorias no desempenho dos funcionários de uma organização e por consequência trazer eficiência para os processos da mesma, uma vez que foca e tenta desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes que determinam o desempenho dos indivíduos nas suas funções. Com o objetivo incentivar e regulamentar o desenvolvimento dos servidores e das organizações públicas federais, o governo brasileiro introduziu o decreto 5.707/2006, instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) que visa regulamentar ações de desenvolvimento e capacitação, a fim de desenvolver as competências individuais e institucionais de seus servidores para o alcance eficiente dos objetivos institucionais. Diante disso, objetiva-se verificar se as ações de capacitação destinadas aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) são delineadas com base na gestão por competências, conforme está proposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Esse estudo descritivo e qualitativo usou como ferramentas de coleta de dados a análise de documentos institucionais da universidade e um roteiro de entrevista semiestruturada aplicada com a responsável pelas ações de capacitação da UFCG. Evidenciou-se após a análise de dados que um sistema de capacitação da UFCG e a gestão por competências ainda não é feita de forma total e alinhada com os conceitos teóricos desse tipo de gestão, estando, entretanto poucos aspectos em desacordo com as diretrizes da PNDP.

Palavras-chave: Gestão por competências, Capacitação, Gestão de pessoas no setor público.

ALVES, J. A. G. R. **Capacitação de pessoal e gestão por competências: um estudo na UFCG à luz da PNDP**. Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

ASBTRACT

The conceptual application of competencies management in Human Resource Management organizations aim to cause improvements in the performance of the employees of an organization and therefore bring efficiency to the process, as it focuses and tries to develop a set of knowledge, skills and attitudes that determine the performance of individuals in its functions. In order to encourage and regulate the development of servers and federal public organizations, the Brazilian government introduced the Decree 5.707/2006, instituting the National Policy Staff Development (PNDP) seeking to regulate actions of development and training in order to develop individual and institutional capabilities of its servers for efficient achievement of institutional goals. Therefore, verify that training activities destined for technical-administrative servers of the Federal University of Campina Grande (UFCG) are delineated on the basis of competencies management, as it is proposed in the National Staff Development Policy (PNDP). This descriptive and qualitative study used as tools for data collection an analysis of institutional documents of the university and a semi-structured interview applied with the responsible for training activities at UFCG. Was evidenced after analysis that a training system and competency management at UFCG, is not yet made for complete and in line with the theoretical concepts of this form of management, meantime a few aspects are in contrary to the guidelines of the PNDP.

Keywords: Competencies management, Training, People Management in Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução histórica da gestão de pessoas em organizações públicas federais	34
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução da área de Gestão de Pessoas nas Organizações	19
Quadro 2: Abordagens conceituais sobre as competências organizacionais (continua)	25
Quadro 3: Roteiro para análise do Sistema de Capacitação da UFCG	44
Quadro 4: Roteiro para análise das ações de capacitação presentes em cada eixo (comunicação oral e escrita; tecnologia da informação; gestão pública e saúde).....	45
Quadro 5: Plano de Ações do departamento de Recursos Humanos da UFCG (continua)	52
Quadro 5: Plano de Ações do departamento de Recursos Humanos da UFCG (conclusão) ...	53
Quadro 6: Eixos temáticos das ações de capacitação da UFCG	56
Quadro 7: Informações dos eixos temáticos onde se inserem as ações de capacitação da UFCG (continua).....	61
Quadro 7: Informações dos eixos temáticos onde se inserem as ações de capacitação da UFCG (conclusão).....	62
Quadro 8: Quadro resumo de aspectos positivos e negativos encontrados na pesquisa.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Servidores Técnico-Administrativos – classe, carga-horária e sexo	51
Tabela 2: Servidores Técnico-Administrativos – escolaridade e titulação.....	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa	12
1.2	Objetivos da Pesquisa	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	Justificativa	15
1.4	Estrutura do Trabalho	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Evolução da área de Gestão de Pessoas nas Organizações	18
2.2	Desafios para a Gestão de Pessoas	21
2.3	Gestão por Competências	22
2.4	Tipos de Competências	24
2.4.1	Competências Organizacionais.....	24
2.4.2	Competências Individuais	27
2.4.3	As abordagens americana e francesa sobre competências.....	28
2.5	O alinhamento das competências organizacionais e as competências individuais ...	29
2.6	Modelos de Gestão por Competências.....	29
2.7	Mapeamento de Competências	32
2.8	Gestão de Pessoas no Setor Público brasileiro: um resgate histórico	33
2.9	A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)	36
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	39
3.1	Caracterização da Pesquisa quanto à abordagem.....	39
3.2	Classificação da Pesquisa quanto aos objetivos	40
3.3	Caracterização da Pesquisa quanto aos procedimentos de coleta de dados	40
3.4	Estratégias e procedimentos da pesquisa	41
3.5	Instrumento de Coleta de Dados	43
3.5.1	Roteiro para análise das ações de capacitação com base na PNDP.....	43
3.5.2	Técnica de Análise de Dados.....	46
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1	Apresentação do caso: a UFCG e suas competências.....	47
4.1.1	A Secretaria de Recursos Humanos (SRH)	48

4.1.2	A Política de Capacitação da UFCG	49
4.2	Análise dos documentos da UFCG	50
4.2.1	A gestão de pessoas no PDI da UFCG	50
4.2.2	O Plano Anual de Capacitação da UFCG	55
4.3	Análise das Ações de Capacitação da UFCG a partir das orientações da PNDP	57
4.3.1	Análise do sistema de capacitação da UFCG	57
4.3.2	Análise pontual das ações de capacitação presentes em cada eixo temático.....	60
4.4	Breve sumarização dos resultados encontrados	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS	68

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa

A sobrevivência em contextos empresariais cada vez mais competitivos, desde sempre pode ser entendida como um dos grandes objetivos das organizações ao redor do mundo. Desse modo, todos os departamentos de uma instituição precisam convergir para o alcance eficiente e eficaz dos objetivos organizacionais almejados, seja a elaboração de um produto inovador para empresas com foco produtivo, seja um serviço oferecido de maneira adequada para as instituições prestadoras de serviços.

Diante do exposto, o alinhamento entre recursos humanos, os objetivos e de modo mais abrangente a estratégia organizacional, se apresenta como um elemento fundamental para o sucesso de uma instituição. Entretanto, alcançar o alinhamento necessário de modo satisfatório não é simples, é necessário que a organização consiga propiciar entre os seus funcionários o conhecimento claro no que se refere ao papel que se espera que estes exerçam.

Assim, as dificuldades para a efetiva promoção desse alinhamento são muitas. Rearranjos organizacionais frequentes, mudanças nos papéis de trabalho a serem desempenhados e a necessidade cada vez maior de especialização dos profissionais são exemplos de dificuldades que se apresentam nesse sentido.

Em meio a tais dificuldades, bem como da necessidade que as empresas e instituições têm de se manterem constantemente competitivas, torna-se então imperativo que estas saibam compreender a importância do capital humano que possuem e como capacitar seus indivíduos em seus pontos fracos ao mesmo tempo em que potencializam seus fortes, o que por consequência possa trazer benefícios mais concretos para as organizações. Assim sendo, os diferenciais competitivos passam a residir nos conhecimentos inerentes e nas competências individuais de cada pessoa em suas respectivas organizações.

Nesse cenário e como ferramenta para o auxílio a um bom alinhamento entre objetivos organizacionais e recursos humanos, surge então o conceito de Gestão por Competências. Através dessa aplicação da Administração de Recursos Humanos (ARH), é possível orientar as ações das pessoas nas organizações, focando em suas competências já existentes e os capacitando com competências que possam ser adquiridas.

Para Fleury e Fleury (2001), a definição de competências pode ser compreendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que em consonância resultam no

desempenho do indivíduo. Os autores citam ainda que as competências fazem referência à integração, mobilização e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto profissional (FLEURY; FLEURY 2001).

Carvalho et. al (2009) dissertam sobre a aplicabilidade da gestão por competências como sendo extremamente desafiadora. O autor discorre que a adequação das características que o indivíduo já traz consigo, com as características necessárias ao cargo que pretende ocupar, pode ser o grande empecilho para a implantação de uma gestão orientada para as competências. Ainda nesse sentido, Carvalho et. al (2009) cita como fundamental que os processos de capacitação e aprendizagem sejam orientados e direcionados para um objetivo em comum e claramente estabelecido, assim como que as avaliações de uma capacitação bem sucedida seja baseada em resultados observáveis.

Nesse sentido, na busca geral pelo alcance eficiente dos objetivos organizacionais, pela importância de uma compreensão clara de metas e na busca por melhorias de serviços prestados com excelência, tais objetivos não se limitam apenas às empresas privadas e grandes organizações, órgãos e setores públicos também precisam se orientar pra sua satisfatória prestação de serviços. A fim de ter um serviço público prestado com qualidade, o ambiente organizacional no setor público demanda a profissionalização de seus servidores, uma vez que estes são os responsáveis por atenderem interesses pertinentes a toda a sociedade.

Objetivando então a prestação de serviços cada vez mais qualificados e precisos, a prática da gestão por competências pode ser compreendida como um referencial para a gestão de pessoas no setor público federal desde a promulgação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que tornou pública a necessidade de que as instituições e órgãos públicos brasileiros dispendam uma maior atenção a essa abordagem conceitual na busca de alcançar eficiência, eficácia e essencialmente qualidade nos serviços públicos prestados aos cidadãos (BRASIL, 2006).

Nesse sentido, Pires e Macêdo (2006) corroboram a perspectiva de eficiência da gestão de pessoas por competências no setor público, já que esta prática pode promover a criação de um contexto de trabalho com maior dinamicidade e comprometimento por parte dos servidores. Podendo também servir como auxílio e validação da importância dos concursos públicos bem como uma gradual melhor alocação e distribuição de pessoal dentro dos quadros profissionais das instituições.

Oliveira e Silva (2011) limitam grande parte de seu trabalho à realidade das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Para os autores, no que diz respeito à implantação da gestão de pessoas por competências e aplicabilidade da PNDP, a execução de tal política apresenta diversos desafios, como a necessidade de uma revitalização da cultura institucional, a mudança no significado do papel do servidor público na gestão e de maneira geral a modernização dos modelos de gestão de pessoas, especialmente pelas especificidades estruturais e culturais inerentes a cada IFES.

Moraes e Alves (2014) explicam alguns aspectos sobre a PNDP, entre estes, o que essa política carrega em suas linhas o conceito de uma gestão por competências orientada para ações de capacitação. Nesse sentido, os mesmos autores complementam que a definição presente na PNDP vai além do que outrora seria resolvido com simples treinamentos tradicionalistas. A política prioriza sumariamente o incentivo às instituições a conhecerem as competências que já possuem internamente e também serem capazes de identificar aquelas que lhe serão necessárias, em vias de alcançar eficientemente seus objetivos.

Diante da relevância dos conceitos expostos e o dinamismo existente no cenário da gestão de pessoas, é possível levantar o seguinte problema de pesquisa para nortear esse estudo: **as ações de capacitação destinadas aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) são delineadas com base na gestão por competências, conforme está proposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Conforme o problema de pesquisa, o objetivo geral desse estudo assim se apresenta: **verificar se as ações de capacitação destinadas aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) são delineadas com base na gestão por competências, conforme está proposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).**

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos estão delineados a seguir:

- Descrever as características do departamento de gestão de pessoas, de capacitação e desenvolvimento de servidores técnico-administrativos da UFCG;
- Identificar as práticas de capacitação adotadas na universidade;
- Identificar se as ações ofertadas são orientadas pela gestão por competências;
- Comparar se as diretrizes propostas na PNDP estão sendo seguidas na IFES.

1.3 Justificativa

Grande maioria dos modelos e pressupostos teóricos consagrados na gestão de pessoas desconsidera uma série de especificidades relativas a estruturas específicas existentes na administração em setores públicos (TRUSS *apud* FONSECA, 2013). Desse modo, e por serem muitas vezes concebidos para níveis organizacionais, parte dos pressupostos abordados na gestão de pessoas tradicional muitas vezes podem possuir pouca aplicabilidade no setor público, tendo em vista as especificidades desse sistema político-administrativo mais amplo, onde estão inseridas as instituições (PAAUWE; BOON, 2009).

Nesse cenário, essa pesquisa se propõe a analisar as abordagens de gestão de pessoas em uma IFES, especialmente no que se refere à gestão por competências e a capacitação de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Foram então enfocadas nessa pesquisa as atividades de desenvolvimento de pessoas propostas pelo Decreto N° 5.707/06, que promulgou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

A PNDP objetiva consolidar os esforços do governo federal para uma administração pública federal mais completa e eficiente, objetivando a gradativa transição do antigo modelo tradicionalista de gestão de pessoas, para o modelo de gestão de pessoas por competências, com valorização dos concursos públicos e de capacitação dos servidores. Diante das anteriormente citadas especificidades inerentes ao setor público, por este se caracterizar como um ambiente normatizado, onde a mudança organizacional se opera dentro de aspectos legais e do contexto sócio-político, pode-se considerar que a implantação da gestão por competências, e a efetiva aplicabilidade da PNDP depende não só de fatores organizacionais, mas de um ambiente institucional favorável para que esta se aplique de modo efetivo (LACOMBE; CHU, PAAUWE; BOSELIE, *apud* FONSECA et al., 2013).

Segundo Fonseca et al (2013), um dos eventuais entraves para adaptação de práticas da gestão de pessoas e do condicionamento de um ambiente favorável para a aplicabilidade de políticas como a PNDP é o elevado grau de autonomia das organizações públicas federais, o que muitas vezes dificulta o alinhamento da GP à estratégia organizacional. Em acordo com levantamento da OCDE (2010), a implementação de modelos de gestão por competências tem sido realizada de forma condicionada às particularidades do ambiente institucional de cada país, não sendo possível o uso direto de modelos sem uma avaliação prévia das características e peculiaridades do ambiente em que as instituições estão inseridas.

Nesse sentido, essa pesquisa se apresenta como relevante por se propor a avaliar como as ações de capacitação destinadas aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) são baseadas nas diretrizes propostas na PNDP e alicerçadas na gestão por competências. Deste modo, a realização desse estudo se dispõe a contribuir para a gestão de pessoas em IFES.

Além disso, esse estudo espera contribuir para a academia e mais além, para a gestão de pessoas da própria UFCG, identificando potenciais discrepâncias existentes na administração de recursos humanos da universidade no que tange às práticas adotadas referentes à gestão por competências e à capacitação de seus servidores. Assim como, influenciar e servir como aporte para futuras pesquisas análogas à temática aqui abordada.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente relatório de pesquisa está estruturado em cinco capítulos divididos da seguinte forma, apresentada a seguir:

Capítulo 1 – Introdução: Introduce de forma resumida as principais características do trabalho. Inicialmente foi feita a contextualização do estudo, delimitação do tema e do problema de pesquisa, além de definição do objetivo geral e dos objetivos específicos da relevância e da justificativa do trabalho.

Capítulo 2 – Referencial Teórico: Consiste na revisão da literatura sobre a temática de estudo, no caso dessa pesquisa são abordados os seguintes pontos: evolução da área de gestão de pessoas nas organizações, desafios para a gestão de pessoas, abordagem estratégica para a gestão de pessoas, gestão por competências, tipos de competências, o alinhamento das competências organizacionais e as competências individuais, modelos de gestão por

competências, mapeamento de competências, gestão de pessoas no setor público e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Capítulo 3 - Aspectos Metodológicos: Destina-se a expor os meios utilizados para execução do trabalho. As seções presentes neste capítulo identificam a pesquisa quanto à sua abordagem, objetivos, procedimentos de coletas de dados, estratégias e procedimentos, instrumentos de coletas de dados.

Capítulo 4 - Apresentação e Análise dos Resultados: Aqui estão expostas e analisadas as informações e dados obtidos durante a aplicação da pesquisa.

Capítulo 5 - Considerações Finais: Esse capítulo trata da exposição e conclusões acerca dos resultados obtidos e das informações pesquisadas. Apresenta deduções ligadas aos objetivos propostos, bem como limitações encontradas na aplicação da pesquisa e sugestões para outros trabalhos relacionados à temática do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará as bases conceituais que contribuíram para melhor entendimento e compreensão para a construção desse estudo. Essa parte do trabalho se preocupa fundamentalmente em contextualizar o tema da presente pesquisa e abordar aspectos teóricos existentes na literatura da Administração de Recursos Humanos e da Gestão de Pessoas.

O capítulo apresentará em sua estrutura um breve resgate do processo evolutivo da gestão de pessoas nas organizações, os desafios enfrentados e a abordagem estratégica nesse tipo de gestão. Mais além, será apresentado o conceito gestão por competências bem como os tipos de competências existentes, além de discorrer sobre o processo de mapeamento de competências, a gestão de pessoas no setor público brasileiro e por fim, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

2.1 Evolução da área de Gestão de Pessoas nas Organizações

Diante de um contexto global permeado por mudanças cada vez mais rápidas e profundas, uma das áreas empresariais mais impactadas com essas modificações constantes é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tamanhas que até mesmo a nomenclatura da área se modifica ao longo do tempo.

Atualmente, em muitas organizações a antiga denominação da administração de recursos humanos está sendo renomeada por nomes como gestão de talentos, gestão de colaboradores, gestão de capital humano e até Gestão de Pessoas (GP) ou mesmo Gestão com Pessoas (CHIAVENATO, 2008). As próprias diferentes nomenclaturas representam uma remodelagem no que se entende por administrar recursos humanos.

A gestão de pessoas passou por diversas evoluções e fases diferentes que aprimoraram suas técnicas e práticas, evoluções estas que podem dividir-se em diferentes períodos, alguns destes identificados por Vilas Boas e Andrade (2009) e sumarizados no primeiro quadro dessa pesquisa, apresentado a seguir:

Quadro 1: Evolução da área de Gestão de Pessoas nas Organizações

FASES DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS	DEFINIÇÃO/CARACTERIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> Fase das Relações Industriais 	<p>Iniciou-se na segunda Revolução Industrial inglesa em meados do século XIX, nessa fase a produtividade teve um acentuado aumento, da mesma forma que surgia a necessidade de aprimoração de métodos que regulamentassem as relações de trabalho nas indústrias. Nessa fase, o departamento de pessoal das organizações tinham funcionalidades de órgãos regulamentadores e de implementação de normas, sendo predominantes características dessa fase o autoritarismo e o mecanicismo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Fase da Administração de Recursos Humanos 	<p>Mudanças passaram a ocorrer com maior intensidade, impulsionadas pelo desenvolvimento de alguns países posteriormente a Segunda Guerra Mundial. Em observância a estes acontecimentos a ARH precisou passar por um processo de adaptação à nova realidade, já que os procedimentos usados anteriormente não condiziam mais com as transformações do ambiente organizacional.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Fase da Gestão de Pessoas 	<p>As empresas passaram a priorizar a contratação de funcionários que além de capacidades técnicas fossem bem informados, dotados de uma visão geral dos processos organizacionais e das influências ambientais internas e externas na gestão da empresa. As organizações passaram a desenvolver processos de gestão que valorizassem o funcionário como elemento fundamental da empresa, de modo que este se sentisse motivado e comprometido com os objetivos organizacionais, sendo então um potencial diferencial competitivo entre as empresas.</p>

Fonte: Elaboração própria com base em Vilas Boas e Andrade, 2009.

Complementando o que foi exposto no quadro, Vilas Boas e Andrade afirmam ainda que “essas três fases mostram um pouco das mudanças ocorridas na segunda metade do século passado e um pouco dos reflexos das mudanças neste início de milênio” (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p.6). Tais mudanças trouxeram consigo emergentes e constantes necessidades de adaptação, tanto para os indivíduos, em seus objetivos e maneiras de se comportarem, como essencialmente para as organizações, que inseridas em um ambiente dinâmico e mutável, se depararam com desafios no que diz respeito à como gerir com sucesso seus colaboradores.

Assim como apresentado no Quadro 1, com o passar do tempo e o surgimento de novas demandas para as organizações, e essencialmente um maior esclarecimento e

consciência por parte dos trabalhadores, foi preciso que as organizações desenvolvessem processos de gestão a fim de valorizar os seus funcionários, de modo que estes se sentissem motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

Diante desse cenário, a partir da década de 1980 começaram a serem delineadas novas abordagens para a gestão de pessoas, entre estas uma abordagem de essência mais estratégica, que foi concebida visando obtenção de potenciais diferenciais competitivos para a sobrevivência e o sucesso entre as empresas, inseridas em ambientes de alta competitividade (FISCHER, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2001 *apud* FONSECA, 2013).

Segundo Ployhart e Moliterno (2011), a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) pode ser mais bem compreendida se estiver aplicada por meio de uma concepção multinível do capital humano, partindo do pressuposto que ao alinhar estrategicamente os objetivos da organização com o de seus funcionários, tenciona-se projetar características que se deseja em seus colaboradores, como conhecimentos, habilidades, atitudes e competências organizacionais distintas para o alcance de resultados.

Ainda para os mesmos autores, o modelo multinível do capital humano traz implicações abrangentes, para os desafios apresentados no atual quadro da administração de recursos humanos. Entretanto, a concepção multinível identifica algumas limitações no que diz respeito às maneiras que os indivíduos podem vir a se tornar valiosos recursos estratégicos para as organizações (visão normalmente negligenciada em nível micro nas pesquisas sobre RH). Outra limitação refere-se à maneira como as perspectivas individuais do capital humano são desenvolvidas (visão normalmente negligenciada em nível macro nas pesquisas sobre RH) (PLOYHART; MOLITERNO, 2011).

Nesse sentido, é possível evidenciar diferenças fundamentais entre as abordagens tradicionais e a abordagem estratégica da gestão de pessoas: o enfoque tradicional é estabelecido essencialmente no indivíduo, na sua preparação, modelagem e adequação para desempenhar funções em um determinado cargo; já o modelo estratégico, volta-se em destaque para o capital humano e no planejamento integrado às estratégias organizacionais, visando competitividade e sobrevivência das empresas, no curto e no longo prazo (GARAVAN; COSTINE; HERATY *apud* FONSECA, 2013).

Para Ferris et al, (*apud* FONSECA, 2013) o gradual reposicionamento da gestão de pessoas remete a diferentes processos inerentes a uma elaboração estratégica, onde a GEP seria um modelo de consolidação de novas práticas consensuais para todas as organizações.

Corroborando esse pensamento, Paauwe e Boon (2009) defendem como essencial uma maior abrangência da concepção estratégica para além do que já foi consagrado pelo modelo clássico. Na medida em que sejam consideradas dimensões distintas, será possível obter uma maior e mais bem sucedida integração entre a gestão de pessoas e o processo geral de estabelecimento da gestão por competências, já que estas precisariam estar bem ajustadas e alinhadas conforme as perspectivas estratégicas das organizações e o que ela objetiva.

2.2 Desafios para a Gestão de Pessoas

Como exposto nos pontos anteriores, ao tratar da evolução histórica da gestão de pessoas e essencialmente da abordagem estratégica da gestão do capital humano por parte das organizações, infere-se que os gestores e os profissionais que trabalham diretamente com recursos humanos ao longo do tempo tiveram de lidar com as mais diversas modificações e impactos. Tais impactos advindos das mais distintas fontes, como mudanças econômicas, sociais e empresariais nas organizações.

Sobre tais mudanças, Gil (2001) levanta o questionamento se estas transformações constantes, assim como o surgimento de cenários novos na administração, de modo cada vez mais acentuado e dinâmico representaria a proximidade do fim da ARH.

O próprio autor em resposta ao seu questionamento afirma que:

[...] parece razoável argumentar que o fim da Administração de Recursos Humanos ou da Gestão de Pessoas só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações (materiais, financeiros, etc.) são administrados por seus recursos humanos (GIL; 2001, p. 30).

Diante desse cenário, Gil (2001) ainda cita que assim como acontecia no passado, os administradores eficientes serão cada vez mais valorizados e a administração de recursos humanos tende a se tornar o ramo mais importante da administração, afirmando que estes profissionais qualificados “passarão a ser selecionados não apenas pelas capacidades técnicas inerentes a esse setor, mas também pela competência nas outras áreas da administração”, Gil (2001, p.32).

Em complemento, entre os desafios enfrentados para a gestão de pessoas em ambientes organizacionais, talvez um dos maiores enfrentamentos existentes diz respeito ao efetivo rompimento de um modelo de gestão, outrora tradicional e sustentado nos cargos que

os profissionais ocupavam, para uma gestão com outro foco, objetivando a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis e ágeis, permitindo aos profissionais que estes não mais se preocupem exclusivamente com o cargo ou função que ocupam na empresa, mas com as suas atribuições e efetivas contribuições para a organização, e como isto auxilia no efetivo alcance de objetivos organizacionais maiores (PICARELLI, 2002).

Além disso, ressalte-se sobre os desafios enfrentados pelos profissionais de RH, o próprio fato das organizações estarem inseridas em contextos altamente competitivos e necessitem buscar constantemente padrões de otimização, o que implica para a gestão de recursos humanos um ambiente de trabalho permeado por tensões e transformações em suas rotinas (FISCHER, 2002).

Entretanto, ainda sobre tais transformações, destaque-se que uma organização bem preparada precisa ser capaz de extrair vantagens desse cenário de mudanças contínuas. Ulrich (2011) diz que maiores do que os desafios para os profissionais da área e do que as mudanças de cenários organizacionais, o principal desafio para a gestão de pessoas é ajudar a fundamentar a organização para que esta caminhe para o sucesso, já que as transformações bem sucedidas que partem da área de RH acabam por agregar valor não só à esta área das empresas, mas para a organização e para todos os seus componentes de modo geral.

É primordial não apenas para os profissionais de Recursos Humanos, mas para todos os colaboradores das organizações que estes estejam prontos para um aprendizado rápido e contínuo, já que o dinamismo do ambiente acaba por demandar igual dinamismo dos profissionais. Assim, é essencial a capacidade de alinhar-se estrategicamente, com maior rapidez e naturalidade os objetivos das empresas com os de seus colaboradores (GIL, 2001).

Tal relevância no que diz respeito ao alinhamento estratégico do capital humano com os objetivos organizacionais será tratada no próximo tópico.

2.3 Gestão por Competências

Como explicitado anteriormente, o ambiente empresarial contemporâneo é cada vez mais competitivo, impulsionando as organizações a buscarem um diferencial, que as faça sobreviver e prosperar nesse cenário. Diante disso, e como uma das potenciais fontes de diferenciação competitiva, surge então, a gestão por competências, assim definida por Vilas Boas e Andrade (2009):

Trata-se de uma prática estratégica que tem como objetivo melhorar o desempenho global da organização por meio do incremento do desempenho individual dos funcionários. Em termos gerais, pode-se dizer que alguém ou alguma empresa é competente quando tem capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade para realizar algo. [...] Além disso, ser competente significa mobilizar recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p.183).

Ainda em acordo com os mesmos autores, o desempenho bem sucedido ou não de uma organização está diretamente atrelado pelo modo como seus funcionários se comportam e também com as competências que estes já possuíam antes de se inserirem nas organizações. “A competência humana aliada a outros recursos empresariais dá origem e sustentação à competência organizacional” (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 184).

O principal objetivo de um modelo de gestão que seja baseado em competências é desenvolver e estimular as competências necessárias para que das competências inerentes à cada colaborador, possa emergir as competências organizacionais (ROBBINS, 2009). Godoy (2012), afirma que o conceito de competência, é o mais apropriado para gerir as características dos indivíduos que a moderna gestão de pessoas demanda.

Diante de tal relevância e a partir de conceitos expostos por Prahalad e Hamel, Fischer (2002) aborda temas como vantagem competitiva, as estratégias empresariais e a reestruturação de competências, Costa e Almeida (2013) relatam que o desenvolvimento de competências implica aos indivíduos organizacionais assumirem atribuições cada vez mais complexas. De maneira geral, os trabalhos referentes a competências organizacionais se desenvolveram em meio aos mais diversos cenários e em distintas organizações, das maiores e mais complexas às de médio e pequeno porte, públicas ou privadas.

Contudo, grande inspiração para autores mais contemporâneos citados anteriormente, surgiu a partir da década de 1990, quando a essência conceitual de competência ganhou credibilidade e enfoque nas áreas organizacionais através do conceito proposto por Prahalad e Hamel, que identificaram a definição de *core competence* (competências essenciais) (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais dizem respeito ao aprendizado coletivo nas organizações, especialmente no que se refere a coordenar e gerir da melhor forma diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologias. Para estes autores, as competências organizacionais abrangem um conjunto de conhecimentos e habilidades que as organizações já possuem, de modo que ao se basear nessas características, as organizações possam se posicionar competitivamente, a estas características fundamentais de cada organização, nomeou-se *core competence*.

Sendo essencialmente atributos peculiares a cada organização, as competências essenciais supõe-se que sejam mais difíceis de serem copiadas ou adaptadas pelas concorrentes de mercado. As *core competencies* de cada organização representam vantagem competitiva, como colaboração e desenvolvimento para as empresas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Saindo da conceituação de competências essenciais e abrangendo o entendimento para o próprio conceito do termo competência de modo geral, Capano e Steffen (2012) definem um conceito de competências baseado na dimensão empresarial das organizações, como exposto a seguir:

Na empresa, o enfoque por competências é, em primeiro lugar, uma instrumentação que permite identificar os conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários à realização dos objetivos. [...] Na empresa, a noção de competências é uma construção social, que é definida e instrumentada de maneira a levar o coletivo social “empresa” para o cumprimento de suas metas. (CAPANO; STEFFEN, 2012).

Em contexto organizacional brasileiro, por muito tempo as práticas de gestão de pessoas se basearam na estrutura dos cargos e em conceitos de produtividade. Entretanto, em busca de maior qualificação e diante da dinamicidade organizacional imposta em todo mundo, aos poucos, o conceito de competência foi sendo inserido no país, quando se percebeu que seria possível obter bons resultados ao serem combinados conhecimentos, com habilidades técnicas e sociais para a geração de competências chaves (ZARIFIAN, 2001).

Não apenas em contexto nacional, esse novo tipo de abordagem e de forma geral as competências, podem ser desenvolvidas e encontradas em diferentes estágios, assim como também podem ser aplicadas em distintos níveis e tipos específicos de competências, sobre isto tratará o tópico seguinte.

2.4 Tipos de Competências

2.4.1 Competências Organizacionais

Segundo Mills et al. (*apud* Rodrigues, 2010, p.3) “as competências organizacionais advém da articulação dos recursos entre si, sendo que recursos e competências diferenciam-se quanto a seu impacto, abrangência e natureza”. Os autores sintetizam ainda que os recursos representam algo tangível que a organização possui ou tem acesso, já competências dizem respeito a coisas menos tangíveis, como habilidades para fazer alguma atividade ou serviço (RODRIGUES; 2010).

Em complemento ao que se define como conceito de competências organizacionais, Krogh e Roos (1995), afirmam que as origens conceituais sobre competências organizacionais estão diretamente atreladas aos conceitos defendidos previamente por Prahalad e Hamel (1990). A concepção das organizações como responsáveis pela criação de vantagem competitiva e de gerenciamento de recursos traz à tona a importância de que se tenha um profundo entendimento das possibilidades estratégicas e dos recursos disponíveis para as organizações, pois só por meio dessa conscientização será possível o destaque em ambientes organizacionais extremamente competitivos.

Ainda nesse sentido, Porter (1986) identifica que as competências de uma organização representam a capacidade que esta possui de identificar objetivamente e com clareza toda a sua cadeia de valor. Assim sendo, as competências de uma organização relacionam-se diretamente com as maneiras que a empresa lida com o ambiente externo, e toda a sua composição: informações, clientes e fornecedores. E em paralelo a isso, as competências se relacionam também com o contexto interno das organizações, e as peculiaridades inerentes a cada uma delas, como seus colaboradores e cultura organizacional por exemplo.

O Quadro 2, apresentado na página em seguida, é constituído por Schemes (2002) e sumariza um apanhado de diferentes abordagens relacionadas às competências organizacionais, possibilitando então um maior entendimento sobre o foco de estudo de diferentes autores e a visão de cada um destes sobre a temática em questão.

Quadro 2: Abordagens conceituais sobre as competências organizacionais (continua)

AUTOR	CONCEITOS	ÊNFASE
Fleury e Fleury (2000)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Competência Essencial
Vasconcelos e Pagnonceli (2001)	Qualidade e/ou habilidade marcante que, efetivamente, cria benefícios, conquistando e fidelizando o cliente.	Competência Competitiva
Hammel e Prahalad (1995, p.229)	Conjunto de habilidades e tecnologias que permite a empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Três características marcantes: 1ª) valor percebido pelo cliente, 2ª) diferenciação entre concorrentes, 3ª) capacidade de expansão para a empresa.	Competência Essencial

Fonte: Schemes, 2002.

Quadro 2: Abordagens conceituais sobre as competências organizacionais (conclusão)

Ruas (2000)	Conjunto de habilidades, tecnologias, culturas e valores, percebido pelos clientes e pelo acionista e que faz a diferença em relação à sociedade. Materializa-se num conjunto peculiar de <i>know-how</i> , o que é atemporal, duradouro, porém dinâmico e que consitui fonte para vantagem competitiva (mais do que ser vantagem competitiva), servindo de base para a capacidade de expansão da empresa.	Competência Organizacional
Goddard (1997)	Conjunto de características que marcam o sistema de crenças (valores), o estilo de comportamento e o desenho estrutural da empresa.	Competência Essencial
Ulrich (2000)	Aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia.	Competência Essencial
Lei et al. (2001)	Conjunto central de <i>insights</i> de definição e de solução de problemas que possibilita à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para lidar, ao menos parcialmente, com o seu ambiente.	Competência Essencial
Tampoe (1994)	Subsistema técnico ou de gerenciamento que integra diversas tecnologias, processos, recursos e conhecimentos para gerar produtos e serviços sustentáveis, vantagem competitiva única e valor agregado para uma organização.	Competência Essencial

Fonte: Schemes, 2002.

O quadro anterior condensa diferentes perspectivas acerca das competências organizacionais em diferentes situações e em distintas ênfases. Ainda assim, é possível dizer que de forma geral, todos os autores identificam as competências organizacionais como essenciais para as organizações, tanto para a transmissão satisfatória de sua cultura, mas até mesmo em outro extremo, no que diz respeito à percepção que a empresa apresentará para seus clientes. Evidentemente, as competências organizacionais isoladamente tendem a ser pouco bem sucedidas se as competências dos indivíduos não estiverem bem alinhadas. Sobre isso, veremos a seguir.

2.4.2 Competências Individuais

Conforme Vilas Boas e Andrade (2009, p.187), “as competências individuais, também conhecidas como competências humanas ou competências profissionais, referem-se às características que o funcionário deve possuir para auxiliar a empresa na realização de seus objetivos”. Ressalte-se, no entanto, que alguns autores fazem distinção entre o que são competências humanas e o que são as competências profissionais, sendo a primeira abrangente a características ao indivíduo e a segunda relativa ao cargo. De todo modo, é possível afirmar que as competências individuais são o alicerce das competências organizacionais, e que as duas em conjunto irão dar suporte a empresa.

Em complemento a isso, Vieira e Filenga (2012, p.3), “as competências individuais devem ser trabalhadas pela organização, já que parece haver consenso entre os autores de que as competências individuais formam a base para as competências organizacionais”.

Outra perspectiva sobre as competências individuais dizem respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional individualmente ou de uma determinada equipe ou grupo de trabalho. Em contexto organizacional, é costumeiro falar em “CHA” para designar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, definidos por Vilas Boas e Andrade (2009) a seguir:

- **Conhecimentos:** são os saberes acumulados pelos indivíduos, adquiridos por experiência própria ou treinamento no trabalho. São as informações necessárias para a efetiva realização de alguma tarefa ou oferecimento de um serviço.
- **Habilidades:** são traduzidas na aplicação produtiva do conhecimento, dizem respeito à eficiência na utilização e aplicação dos conhecimentos que foram adquiridos previamente ou estão sendo adquiridos em paralelo.
- **Atitudes:** referem-se à forma que as pessoas se comportam e se posicionam diante das circunstâncias, suas condutas em relação ao trabalho, situações e demais indivíduos.

Em outra perspectiva, para Fleury e Fleury (*apud* RODRIGUES, 2010) a conceituação de competências individuais pode ser mais bem compreendida a partir do conceito de qualificação, como é exposto a seguir:

A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimento da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas

situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa (FLEURY e FLEURY, 2000).

Fleury e Fleury (2001) trazem ainda sobre a noção de competência que esta se refere a “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo” (FLEURY; FLEURY; 2001, p. 187).

Ruas (*apud* SCHEMES, 2002), ainda sobre as competências individuais acredita que empresas e indivíduos estabelecem entre si um processo contínuo de troca de competências, onde a empresa transfere informações e capacidades para seus funcionários, a fim de prepará-los e capacitar estes da melhor forma. Segundo o autor, são as pessoas que ao aplicar as ferramentas das organizações concretizam as competências organizacionais, o que corrobora a importância de uma satisfatória sinergia entre as competências organizacionais e individuais.

2.4.3 As abordagens americana e francesa sobre competências

Ainda sobre a abordagem de competências, duas correntes de pensamentos trabalharam com enfoques distintos, no que diz respeito a isso. A Abordagem Americana, iniciou-se com McClelland (1973), que de certa forma iniciou o debate sobre competências, para ele, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa, e esta característica é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Em seguida aos de McClelland, estes autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito da temática de competência (Spencer e Spencer, 1993; McLagan, 1996; Mirabile, 1997 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001).

Temporalmente posterior à abordagem americana, a Abordagem Francesa iniciou-se em meados da década de 1980, com os estudos de Richard Boyatzis, que ao reanalisar dados de pesquisas realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características que, em sua opinião, implicariam em um desempenho superior dos funcionários dentro de suas respectivas funções (FLEURY; FLEURY, 2001). Outro importante autor dessa abordagem, Le Boterf (1995) situa a competência como o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais advindas da aprendizagem e formação dos indivíduos. Ainda para este autor: competência é um saber agir responsável, e que é

reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, em um contexto profissional.

Independentemente do tipo de abordagem ou do conceito de competência que seja adotado, é essencial que as organizações e instituições saibam alinhar da melhor forma suas próprias competências com as que são inerentes aos seus colaboradores, assim como as competências que desejam desenvolver neles. Sobre isso, tratará o ponto seguinte.

2.5 O alinhamento das competências organizacionais e as competências individuais

Para Aaker (*apud* RODRIGUES, 2010), a concorrência organizacional baseada em competências relativiza o conceito de uma estratégia de negócio bem sucedida, já que o sucesso de uma estratégia não pode basear-se apenas na diferenciação de produtos ou na inserção em novos mercados. É importante que se dispenda atenção igual ou até mesmo maior para os processos de negócios, já que a consolidação de processos satisfatórios tende a representar uma vantagem competitiva que seja verdadeiramente sustentável.

Outro aspecto que pode ser encarado como fundamental para o sucesso das iniciativas estratégicas é a identificação de fatores críticos de cada empresa, tais como as características inerentes ao capital humano da organização. Conforme o alinhamento entre estratégias e competências possibilita que as empresas possam identificar com maior facilidade e precisão as competências que lhe são necessárias, é possível também analisar eventuais lacunas e a partir destas desenvolver treinamentos e programas que possam suprir essas carências e preencher essas falhas (KAPLAN; NORTON, 2004 *apud* RODRIGUES, 2010).

Destaque-se ainda que para o efetivo alcance dos objetivos almejados pelas organizações, as estratégias precisam ser definidas e se sustentarem em uma maior proposição de valor para os clientes que as empresas buscam atingir, respeitando é claro as limitações internas das organizações e as competências que estão disponíveis, só assim será viável desenvolver e aplicar um modelo de gestão por competências que seja realmente efetivo (KAPLAN; NORTON, 2004 *apud* RODRIGUES, 2010).

2.6 Modelos de Gestão por Competências

Antes de qualquer coisa, é importante considerar que as empresas são diferentes umas das outras, ainda que estejam inseridas em um mesmo ambiente ou atuem em um mesmo setor, não é possível pressupor que todas as organizações são iguais entre si. Partindo desse pressuposto, cabe a cada empresa escolher sua abordagem particular de competências, adaptando às suas necessidades modelos que já existem e os aperfeiçoando com a prática e o uso continuado.

Desse modo, não é possível afirmar que exista uma solução ou um modelo de gestão perfeito, o que existe são soluções contingenciais que precisam ser aplicadas com relativa atenção ao problema principal de cada organização, coordenando as ações coletivas sem desconsiderar os interesses individuais (CROZIER *apud* CAPANO; STEFFEN, 2012).

Essencialmente, os modelos de gestão guiados por competências estão baseados na atribuição correta e coordenada dessas competências. Segundo Resende (*apud* VILAS BOAS; ANDRADE, 2009) um modelo desses atributos composto por quatro fatores demonstra a importância dessas características para a gestão de competências.

- Ter conhecimento, know-how e expertises;
- Ter habilidade de aplicação;
- Ter senso de oportunidade e saber agir na hora certa;
- Ter vontade de agir e empreender.

O modelo de gestão de pessoas baseado em competências é utilizado nas organizações com o intuito de planejar, captar, desenvolver e avaliar competências necessárias para se alcançar as metas organizacionais a partir da gestão estratégica de pessoas. O desenvolvimento satisfatório dessas competências permite aos indivíduos assumir atribuições e responsabilidades cada vez mais complexas (COSTA; ALMEIDA, 2013). Fischer (2002) complementa ainda que a finalidade desse modelo é desenvolver competências humanas necessárias para surgirem as competências organizacionais.

Para Gramigna (*apud* BRAMBILLA; DE SOUZA; KAERCHER, 2009), quatro são os indicadores organizacionais que alicerçam a aplicação da Gestão por Competências, a fim de suportar e desenvolver da melhor forma o uso dessa ferramenta. Para conhecimento, os indicadores são:

- Negócio: o ambiente no qual a organização se insere influencia diretamente as demandas da empresa, de modo que esta se posicione e reaja ao ambiente em acordo com as suas ambições. Assim sendo, a organização possui a capacidade de delimitar as necessidades e expectativas do consumidor que pretende atender;
- Missão Institucional: corresponde a definição da existência do negócio, o porquê ele existe e que expectativas ele visa satisfazer, indicando o caminho a ser seguido para o alcance desses objetivos organizacionais;
- Visão de Futuro: consiste na ideia de como a organização espera ser percebida por seus *stakeholders*, clientes, colaboradores e parceiros; a partir disso, dirigir suas ações para a busca de resultados;
- Valores e Crenças: preceitos e princípios consolidados no grupo de colaboradores que acabam conduzindo o comportamento desses colaboradores, fomentando a formação e desenvolvimento da cultura organizacional da empresa.

Leme (2005) corrobora os pontos citados por Gramigna (2002), afirmando que é impossível delinear um real modelo de gestão por competências sem uma definição clara da missão, visão, valores e estratégias das organizações, tendo em vista que a observância a esses indicadores são imprescindíveis para a consolidação de um modelo. “Não é possível concluir que uma empresa precisa de criatividade, por exemplo, se não estiver claro o porquê da sua existência ou qual o seu papel, fato que pode ser checado na Missão da empresa” (LEME, 2005, p.27).

O decreto 5.707/06 (principal fonte de informações para a presente pesquisa) que implementa a PNDP busca satisfazer tais necessidades supracitadas, e diz que a gestão por competências é a capacitação orientada para o desenvolvimento correto de um conjunto de habilidades que o desempenho das funções que um servidor público necessita exercer, até que sejam alcançados os objetivos institucionais (MORAES, 2014).

Nesse sentido, em vista ao que é delimitado na PNDP, Ayres e Silva (2013) propuseram um modelo de gestão baseado em competências específico ao que se diz no decreto em questão. O modelo proposto, o Sistema de Capacitação Baseado em Competências (SCBC) fundamenta-se em três bases: base teórica, base legal e base educacional. A base teórica considera o princípio das competências em ação, a base educacional faz a ligação entre educação e o mercado de trabalho e as bases legais do sistema é a legislação que rege o desenvolvimento de servidores e a gestão de pessoas.

O SCBC, e a articulação dessas três bases pode ser resumido em um sistema com entradas, processamentos, saídas e uma retroalimentação. Nesse caso, a entrada seria a capacitação baseada em competências, o processamento o desenvolvimento de competências individuais alinhadas às estratégias da organização e a saída seria o alcance dos objetivos organizacionais (AYRES; SILVA, 2013).

Como explicitado no ponto 2.5, e reforçado por Ayres (2013), o alinhamento satisfatório entre as competências individuais particulares a cada membro da empresa e as competências organizacionais é de extrema importância para a efetivação de processos bem sucedidos. Nesse sentido, Maia et. al (2012) destacam a relevância de um bom levantamento de competências e de necessidades de treinamento, que precisa partir de um diagnóstico bem estruturado capaz de mapear cada necessidade e disposição de recursos.

Mais sobre a relevância e demais peculiaridades do mapeamento das competências necessárias serão abordados no ponto seguinte.

2.7 Mapeamento de Competências

Ressalte-se ainda sobre a gestão por competências que esta lida com diversas atividades de Recursos Humanos de modo geral. Uma gestão baseada nesse tipo de necessidade não envolve apenas a capacitação de pessoal, mas impacta diretamente na administração de salários, benefícios concedidos, avaliações de desempenho, processo de seleção e recrutamento. Em todas as áreas de RH, as competências precisam ser observadas e alinhadas, caso as organizações optem por adota um tipo de modelo de gestão baseado em competências.

Independentemente do modelo de gestão que será adotado, estes modelos quando orientados para as competências possuem etapas distintas, desde a sua elaboração inicial e delineamento daquilo que se pretende alcançar na prática, até a sua efetiva aplicabilidade e avaliação de aplicação.

Entre todas estas etapas, talvez a fundamental seja o processo de mapeamento de competências, já que é aqui onde serão levantadas informações essenciais para o desenvolvimento do processo e as atividades de RH necessárias. Sobre o mapeamento, a pesquisa discorrerá a seguir.

Comumente, empresas na procura por maior destaque em contextos organizacionais altamente competitivos trabalham com o mapeamento das competências que julgam

fundamentais para ampliar o desempenho de seus colaboradores. “O mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização” (IENAGA *apud* BRANDÃO; BAHRY 2005, p.182).

Entretanto, essa prática não é unânime, algumas organizações não adotam essa metodologia por desconhecimento de como esse recurso deve ser aplicado de modo efetivo (BRAMBILLA; DE SOUZA; KAERCHER, 2009). De toda forma, um mapeamento de competências não é tão complexo ou inviável de ser realizado quando a organização se adequa e se orienta para que esse processo aconteça da melhor forma. Desse modo, qualquer tipo de empresa pode aplicar esse método, desde que se disponha a aceitar eventuais mudanças ou até mesmo moldar sua cultura organizacional caso seja necessário diante do que foi diagnosticado ao desenvolver seu mapeamento (LEME, 2005).

Para identificação e mapeamento das competências de uma organização, pode-se analisar missão, visão, valores, bem como os objetivos organizacionais da empresa. Em complemento a esses aspectos é importante que seja feita uma reavaliação de indicadores e perspectivas relativas à estratégia da empresa. Por meio desses estudos e do levantamento de informações dessas variáveis, objetiva-se identificar indicadores que permitam fazer deduções e projeções a respeito das competências que de fato sejam relevantes para a organização (CARBONE, 2006).

Mapeadas então satisfatoriamente as competências já adquiridas e as necessárias, é o momento da organização preocupar-se em construir modelos ou traçar perfis específicos mediante as informações levantadas anteriormente. Só então, a aplicação dos modelos utilizando ferramentas e técnicas adequadas para o que a instituição efetivamente objetiva.

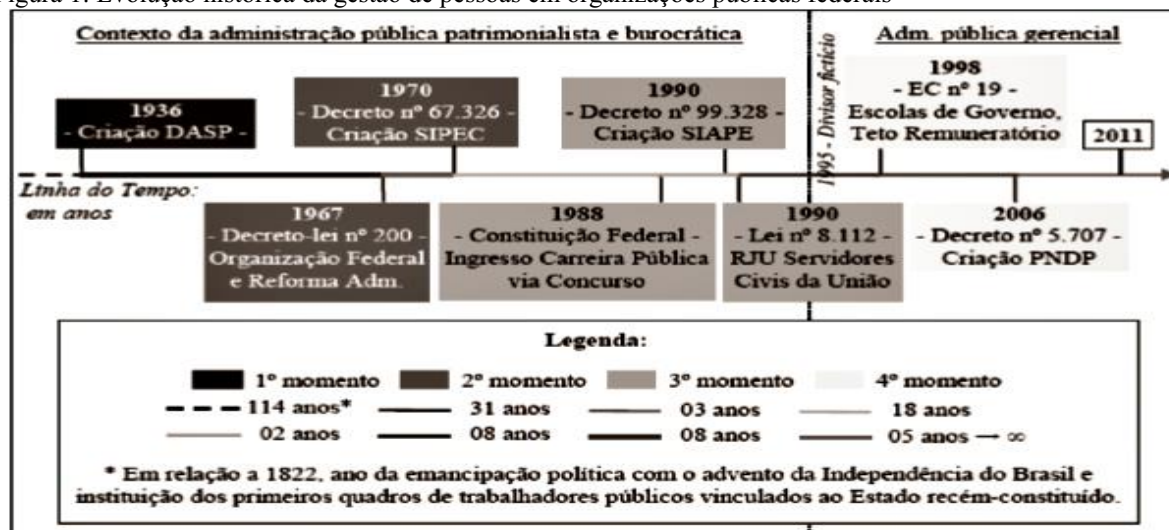
Assim, é possível que se consiga adotar as competências como o "eixo central" das políticas e práticas de Recursos Humanos. Tal encadeamento de ações é extremamente válido para a GP de forma abrangente, como dito em outro momento dessa pesquisa, políticas orientadas para as competências não se restringem apenas às organizações, mas inclusive em órgãos e setores administrativos públicos, os quais serão comentados no próximo ponto desse trabalho, também são relevantes.

2.8 Gestão de Pessoas no Setor Público brasileiro: um resgate histórico

No que se refere à Gestão de Pessoas no Setor Público, segundo Guimarães (2000) os principais desafios dessa área passam essencialmente pela competência de realizar a gestão adequada do capital humano dessas organizações, de forma que esta administração tenha em seus alicerces a prestação de serviços com boa qualidade, já que em muitos casos os prestadores de serviço dessa área lidam diretamente com interesses da sociedade, e, em paralelo, que haja também uma forte orientação para o desenvolvimento da cidadania.

Um resgate histórico das ramificações e as peculiaridades de trabalho da ARH em quatro grandes momentos principais, que foram simplificados e adaptados por Carvalho et al. (apud MORAES; ALVES, 2014) e estão expostos na figura 1 a seguir.

Figura 1: Evolução histórica da gestão de pessoas em organizações públicas federais



Fonte: Carvalho et al (apud MORAES; ALVES, 2014).

Além dos quatro momentos citados anteriormente e expostos no quadro acima, o mesmo apresenta duas divisões na percepção administrativa em órgãos públicos federais. Inicialmente, e por muito tempo, predominavam as práticas administrativas patrimonialistas, com estruturas altamente burocráticas, e foi apenas recentemente, a partir de 1998 que pode ser observada a ruptura com essas práticas, onde o foco de gestão se deslocou para uma administração pública mais gerencial.

Entretanto, antes dessa grande cisão de práticas administrativas, já havia indícios de mudanças gradativas, para Oliveira e Silva (2011) o primeiro momento de modificações na gestão de pessoas em setores públicos aconteceu nos anos 1930, e a partir dessa época se iniciaram os primeiros esforços para a evolução desse setor no Brasil. Diante disso, aconteceu a criação do primeiro órgão público para a GP, o inicialmente conhecido como Conselho

Federal do Serviço Público Civil, que posteriormente passou a se chamar Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).

Ainda sobre a criação da DASP, afirma-se que passaram a serem desenvolvidas diversas políticas e ações com o objetivo de reduzir práticas patriarcalistas e clientelistas, até então extremamente arraigadas na administração pública federal. Gradualmente a admissão em cargos públicos acontecia por meios mais direcionados para a meritocracia, através da instituição dos concursos públicos (MATIAS-PEREIRA *apud* OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Posteriormente, nas décadas de 60-70 é possível identificar o segundo momento da GP, após 31 anos da criação da DASP marcou-se a edição do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Conforme Carvalho et al (*apud* OLIVEIRA; SILVA, 2011), “muito do que foi estabelecido por esse decreto permanece até hoje, como, por exemplo, a divisão entre administração direta e indireta e a divisão de alguns ministérios e respectivas áreas de competência.” Não só isso, esse decreto trouxe pela primeira vez medidas como a descentralização, coordenação e planejamento de ações, além do controle e delegação de competências. Para uma maior regulamentação do Decreto-lei nº200, criou-se o decreto nº 67.326 que criou o SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal) responsável por organizar a gestão do quadro de servidores (OLIVEIRA; SILVA, *apud* MORAES; ALVES, 2014).

Continuando o desenvolvimento temporal, entre os anos 1980 e 1990, pode-se identificar a terceira leva de mudanças na administração pública, diversos eventos marcantes ocorreram nesse período. Em 1988 acontece a promulgação da Constituição Federal brasileira, que trouxe em suas páginas leis e decretos a fim de impedir o acesso a cargos públicos por meio das já citadas práticas clientelistas e patriarcais, além do crescente nepotismo. Entretanto, o cenário ainda não era ideal, mesmo que a Constituição objetivasse priorizar os concursos públicos para o preenchimento de cargos, a nomeação de pessoas para cargos de confiança ainda não era totalmente controlada (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Na década de 1990 destacam-se grandes distorções na remuneração dos servidores públicos, bem como um desvio nas avaliações de desempenho ocasionado por essas distorções. Durante este período, identifica-se uma lacuna no que tange às políticas de motivação aos servidores, de formação e capacitação em relação ao que se via no setor privado (PIRES, *apud* MORAES; ALVES, 2014). Nesse momento, o quadro funcional do setor público concentrava-se em atividades essencialmente operacionais, onde os planos de carreiras e ascensão profissional quando existentes eram muito pouco estruturados, sem

práticas de ascensão funcional e de promoção baseadas em avaliação de desempenho (BRASIL, 1995).

Contudo, para Magalhães (*apud* OLIVEIRA; SILVA, 2011) a partir do ano de 1995 a área de recursos humanos da administração pública federal iniciou um processo de considerável atenção para essa área, explicitado pela valorização por meio de políticas de capacitação, qualificação e profissionalização dos servidores públicos.

Introduzia-se então a “administração pública gerencial”, que se baseava em avaliações de desempenho, através dessa implementação, acontecia finalmente efetiva sobreposição a outrora “administração pública burocrática”. Talvez o grande símbolo dessa ruptura de práticas e políticas adotadas ao longo do tempo seja a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que trouxe consigo regulamentações e normas para desenvolver uma administração pública mais direcionada a práticas gerenciais e pautada em compromissos distintos dos outrora aplicados. Maiores detalhes e características dessa política serão expostas e comentadas a seguir.

2.9 A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)

Em 2006, o governo apresentava medidas mais efetivas para o estabelecimento de uma nova política de diretrizes para o melhor desenvolvimento da administração pública federal, com a promulgação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). A PNDP foi estabelecida com diversos intuitos e trouxe à tona conceitos de competências e de novas práticas de gestão com as seguintes finalidades:

“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” (BRASIL, 2006).

A PNDP está instaurada no decreto nº 5.707/2006, e neste decreto está abrangido a administração pública federal direta, fundacional e autárquica do poder executivo. O foco essencial desse decreto consiste em: melhorar a eficiência e eficácia do trabalho prestado pelos servidores públicos, além de propiciar um desenvolvimento permanente do servidor.

Entre as diretrizes desse decreto-lei estão características básicas presentes no conceito da gestão por competências, como o incentivo e apoio ao servidor público em suas iniciativas de capacitação, tanto as individuais como as institucionais; incentivo para iniciativas de capacitação a fim de aproveitar habilidades e conhecimentos de servidores já inseridos nos seus quadros de pessoal; estímulo para a participação dos servidores em ações de educação continuada, com o intuito de aprimorar profissionalmente sua prestação de serviços durante sua carreira funcional; elaborar um planejamento institucional de capacitação, que compreenda as definições e as metodologias de capacitação profissional a serem aplicadas; entre outras (BRASIL, 2006).

Carvalho et. al (2009), delimita e caracteriza que em complemento a esse decreto, os instrumentos para efetiva implementação da PNDP estão definidos na Portaria 208 de 25/07/2006, estes instrumentos são três, a saber:

- Plano Anual de Capacitação (PAC) - elaborado pelos órgãos para orientação interna, compreenderá as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem aplicadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação dos servidores;
- Relatório de Execução do PAC - contendo informações sobre as ações de capacitação realizadas em períodos anteriores bem como a análise dos resultados alcançados;
- Sistema de Gestão por Competências - ferramenta que objetiva facilitar o planejamento, o monitoramento e avaliação das ações de capacitação, a fim de verificar a partir das identificações das instituições os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho efetivo de funções por parte dos servidores.

Marques (2013) sintetiza a PNDP como um fluxo de atividades, demonstrando então de maneira resumida como seria um sistema de capacitação baseado em competências. Para a autora, todo o processo deve se iniciar com a identificação das competências necessárias, seguida pelo mapeamento das mesmas; a partir dessas duas etapas, se elabora o PAC, que deverá ser aplicado e posteriormente avaliado no que diz respeito ao seu impacto sobre a aprendizagem e a ação dos servidores. Se necessário, as competências podem ser revistas, afinal novas necessidades podem surgir e igualmente necessitarão ser atendidas, para tanto, todo o processo deve ser monitorado constantemente, a fim de identificar e corrigir potenciais disfunções, se estas existirem.

Diante das fundamentações e referenciais teóricos levantadas nesse capítulo da pesquisa, se evidenciam diversas transformações ocorridas ao longo do tempo na

Administração de Recursos Humanos e na Gestão de Pessoas. Tais mudanças culminaram na emergência de cenários organizacionais competitivos, onde sobrevivência e sucesso para as organizações se tornou cada vez mais difícil de ser alcançada com eficiência. Em meio a este cenário, as empresas se viram na necessidade de pensarem estrategicamente em como fazer melhor uso de seus recursos, entre estes os humanos.

Assim, estratégias como capacitação de pessoal e de gestão por competências surgiram, estes conceitos foram se moldando e sendo incorporados nos mais diversos cenários e em cenário brasileiro isso não foi diferente. Isso se refletiu inclusive em instituições públicas, e para regulamentação e orientação disso, foi promulgada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, alvo de estudo dessa pesquisa, no que tange às maneiras como as diretrizes dessa política são inseridas em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Para tanto, foram delimitados procedimentos metodológicos para o estudo satisfatório do que essa pesquisa se propõe, sobre esses procedimentos trata o próximo capítulo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para Fonseca (*apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009), a metodologia pode representar o estudo de quais caminhos serão percorridos e a forma como tais caminhos serão seguidos para a efetiva concepção de uma pesquisa científica. Já Flick (2004) defende que de modo geral os procedimentos metodológicos caracterizam a pesquisa, assim como os diversos métodos e a combinação de diversas técnicas metodológicas é a tentativa do pesquisador de aprofundar seu entendimento acerca do fenômeno estudado.

A seguir, estão apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa quanto à sua abordagem, objetivos, procedimentos e estratégias de coletas de dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa quanto à abordagem

Nessa pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa a fim de compreender como o sistema de capacitação e a gestão por competências na UFCG estão articulados, de forma a verificar se as ações de capacitação destinadas aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) são delineadas com base na gestão por competências conforme está proposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Diante desse objetivo, optou-se pela pesquisa qualitativa por acreditar-se que este tipo de estudo traria informações mais precisas e de maior facilidade para análise, a fim de compreender as especificidades e a prática do sistema de capacitação e a gestão por competências em ambiente interno da UFCG.

Pesquisas qualitativas diferenciam-se de pesquisas do tipo quantitativa por não possuírem como característica principal a abordagem numérica ou a quantificação de valores, atendo-se em particularidades que não podem ser quantificadas, como valores, motivos, crenças ou atitudes (GIL *apud* MORAES, 2014). Esse tipo de pesquisa preocupa-se mais com a compreensão de um determinado grupo social, de uma organização, etc.

Gerhardt e Silveira (2009) explicitam as seguintes características de pesquisas de cunho qualitativo: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever,

compreender e explicar; relações entre o global e o local; orientações teóricas e dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; entre outros.

3.2 Classificação da Pesquisa quanto aos objetivos

Classificando o presente estudo quanto aos seus objetivos, o trabalho enquadra-se em uma pesquisa do tipo Descritiva. Pesquisas com cunho descritivo têm por objetivo descrever alguns fatos e fenômenos de uma determinada realidade estudada (TRIVIÑOS *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Ainda no que diz respeito a definições de pesquisas do tipo descritiva, Andrade (*apud* BEUREN, 2008, p.81), define que “a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”.

O uso da pesquisa descritiva neste estudo se pauta na necessidade de que seja explorado o contexto da gestão de pessoas na UFCG, buscando aprofundamento nesse assunto especialmente no que tange âmbito da capacitação de pessoas e na gestão por competências.

3.3 Caracterização da Pesquisa quanto aos procedimentos de coleta de dados

Em acordo com Gerhardt e Silveira (2009), no que diz respeito aos procedimentos e ao uso de instrumentos de coleta de dados, é essencial que seja feita a melhor escolha dos métodos de pesquisa que serão utilizados para que o estudo seja bem desenvolvido. Em ajuste com as especificidades de cada pesquisa, deverão ser escolhidos os procedimentos que responderão de modo satisfatório os objetivos delineados previamente no estudo.

A fim da coleta de dados, esse estudo fez uso da pesquisa documental. Fonseca (2002) define que a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica por ser feita a partir de referenciais teóricos já analisados. Entretanto, os dois tipos de pesquisas diferenciam-se entre si no sentido de que a bibliográfica recorre a materiais já elaborados, como livros e artigos científicos, enquanto a pesquisa documental analisa fontes mais diversas que geralmente não receberam algum tipo de tratamento analítico. Partindo desse pressuposto, essa pesquisa fez uso de uma análise documental para coleta de dados por meio de

levantamentos de documentos oficiais, como as leis, decretos e portarias que regem a PNDP, bem como os documentos que coordenam as ações de capacitação existentes na UFCG.

Foi utilizada também pesquisa bibliográfica, com o objetivo de analisar estudos anteriores que fazem referência à gestão por competências no setor público. O aporte teórico para a pesquisa bibliográfica foi buscado em base de dados de artigos e dissertações já publicadas, como o portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), e os anais de encontros onde as temáticas coincidem com o tema de estudo dessa pesquisa, como os presente Encontro da Divisão de Administração Pública/APB da ANPAD (EnAPG), Encontro da ANPAD (EnANPAD). A busca de estudos nessas bases foi feita por meio de palavras-chave, como: administração pública, gestão por competências, gestão de pessoas na administração pública.

Feita a análise documental das ações de capacitação delimitadas na PNDP, elaborou-se uma entrevista semiestruturada, a ser aplicada com a servidora responsável pela Capacitação de pessoal, colaboradora integrante do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) da UFCG.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a entrevista é uma técnica de interação social, onde o pesquisador busca obter dados e o entrevistado se apresenta como uma fonte de informação. Entre os tipos de entrevista definidos pelos autores, nessa pesquisa se optou por uma entrevista semiestruturada, onde se elaborou e organizou um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema, assim como houve incentivo para que a pessoa entrevistada falasse livremente sobre a temática abordada.

A entrevista semiestruturada guiada pelo roteiro proposto (que será detalhado mais adiante) tem por objetivo o levantamento de informações para que se estabeleça um comparativo entre os dados encontrados na análise documental e a realidade das práticas aplicadas na universidade âmbito dessa pesquisa, comparando então o que ocorre na prática com aquilo que é formalizado nos documentos institucionais do governo federal e internos à UFCG.

3.4 Estratégias e procedimentos da pesquisa

Para Fonseca (2002), um estudo de caso pode ser identificado como a análise de uma entidade que esteja bem definida, como um programa, uma instituição ou um sistema educativo. O pesquisador que trabalha com pesquisas desse tipo não tem como objetivo

interferir diretamente sobre o objeto estudado, mas caracterizar e revelar a sua percepção acerca do mesmo.

Alves-Mazzoti (*apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009), citam que os exemplos mais comuns para caracterizar esse tipo de estudo são os que se focam essencialmente em unidades específicas: como uma instituição (no caso desse estudo a UFCG) ou a aplicabilidade de leis e diretrizes (nesse caso as expostas na PNDP).

Com o intuito de satisfazer os objetivos dispostos previamente nessa pesquisa, foram escolhidas as ações de capacitação destinadas aos servidores públicos da UFCG realizadas no ano de 2014. Inicialmente, foram propostas 32 ações e estas atividades foram subdivididas em quatro eixos principais (comunicação oral e escrita; tecnologia da informação; gestão pública e saúde). Estes quatro eixos de atividades serão analisados e por consequência, cada atividade que componha cada um dos eixos existentes.

A justificativa do recorte temporal para o ano de 2014 se deu em decorrência da elaboração do Plano Anual de Capacitação da UFCG para o mesmo ano, assim como a criação anterior (em maio de 2006) da Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP), com o objetivo de implantar a PNDP regida pelo Decreto 5.707/06.

Inicialmente, fez-se uma análise do decreto 5.707/06 a fim de compreender as diretrizes definidas sobre a gestão e a capacitação baseada em competências. Posteriormente, elaborou-se um roteiro para análise das ações de capacitação dispostas e aplicadas na UFCG. Em outro momento, realizou-se uma análise documental de documentos oficiais da universidade, dentre eles: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Anual de Capacitação do ano de 2014. Além desses documentos oficiais da IES, também foi analisado o web site da instituição e da Secretaria de Recursos Humanos (SRH), órgão responsável pelo desenvolvimento de práticas de treinamento e capacitação dos servidores.

Em seguida à análise dos dados e das informações expostas nos documentos citados anteriormente, a etapa seguinte foi analisar as ações de capacitação a partir do recorte temporal estabelecido na pesquisa, para então fazer uma relação entre as ações desenvolvidas e aquilo que está exposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

A partir dos procedimentos explicitados anteriormente, deu-se por fim a elaboração de dois roteiros para análise das ações de capacitação. O primeiro, direcionado para compreensão das políticas de capacitação da UFCG de modo mais universal e o segundo dirigido para análise das ações inseridas em quatro eixos temáticos e propostas aos servidores técnico-administrativos. Em ambos os casos, foram desenvolvidas e elaboradas questões que busquem

responder se o que a universidade aplica na sua gestão está alinhado com as diretrizes da PNDP, sendo então estes dois roteiros os principais instrumentos para a coleta de dados e informações para essa pesquisa.

3.5 Instrumento de Coleta de Dados

3.5.1 Roteiro para análise das ações de capacitação com base na PNDP

O instrumento elaborado para análise das ações de capacitação por competências na Universidade Federal de Campina Grande foi um roteiro para uma entrevista semiestruturada, baseado no que foi desenvolvido e preparado por MORAES (2014) em pesquisa aplicada na Universidade Federal de Goiás (UFG), onde o estudo aplicado é análogo ao que foi desenvolvido nessa pesquisa. A ferramenta foi adaptada e modificada em alguns pontos específicos em comparação à original para uma maior adequação à realidade encontrada na UFCG.

A ferramenta de pesquisa foi desenvolvida para ser operacionalizada em dois momentos distintos, entretanto complementares. Inicialmente, o primeiro roteiro se propõe a fazer uma análise mais geral do sistema de capacitação da UFCG como um todo. O segundo roteiro é para analisar as atividades inseridas nos quatro grandes eixos temáticos onde as ações de capacitação estão inseridas, assim como obter uma maior observação de modo pontual das características de cada ação aplicada.

Sobre os instrumentos de coleta de dados aplicados e adaptados para essa pesquisa, a autora que desenvolveu originalmente a ferramenta explica que:

“Utilizou-se o Guia de Gestão da Capacitação por competências, elaborado pela Secretaria da Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O guia mencionado traz diretrizes para a implantação de um sistema de capacitação baseado em competências, de acordo com a PNDP (MORAES, 2014).”

Em seguida, estão apresentados os dois roteiros aplicados, tanto para análise do sistema de capacitação. O primeiro quadro apresenta o primeiro roteiro, e faz referência às análises do sistema de capacitação da UFCG de modo mais abrangente e está apresentado a seguir:

Quadro 3: Roteiro para análise do Sistema de Capacitação da UFCG

Aspecto	Etapas
<p align="center">1. Mapeamento de Competências</p>	São levantadas as competências organizacionais? Como?
	São levantadas as competências exigidas em cada função?
	São levantadas as competências individuais existentes?
	É traçada a lacuna entre as competências instaladas e as que precisam ser desenvolvidas?
<p align="center">2. Planejamento das ações de capacitação</p>	O tema é adequado para as ações de capacitação com base no diagnóstico feito a partir do mapeamento de competências?
	Como são definidas as áreas prioritárias para ações de capacitação?
	Como é definida a metodologia adequada?
	Quais são os recursos necessários?
<p align="center">3. Desenvolvimento</p>	São utilizadas diversas modalidades de aprendizagem, priorizando o capital intelectual dos instrutores internos?
	São oferecidas ações de integração ao servidor?
<p align="center">4. Avaliação</p>	O nível de satisfação do servidor com as ações é medido através da avaliação de reação? Como é articulada e em qual período?
	São avaliados os benefícios gerados nas atividades do servidor após a ação de capacitação através da avaliação de impacto? Como é articulada e em qual período?
	O grau de assimilação do conteúdo é medido através da avaliação de aprendizagem? Como é articulada e em qual período?

Fonte: Adaptado de MORAES, 2014.

O quadro seguinte se destina a análise pontual das ações de capacitação presentes em cada grande eixo (comunicação oral e escrita; tecnologia da informação; gestão pública e saúde), estabelecidas no recorte temporal desse estudo:

Quadro 4: Roteiro para análise das ações de capacitação presentes em cada eixo (comunicação oral e escrita; tecnologia da informação; gestão pública e saúde)

Aspecto	Etapas
<p>1. Mapeamento de Competências</p>	Há levantamento das competências desejadas para as atividades componentes desse eixo?
	Há levantamento de competências individuais dos servidores?
	É traçada a lacuna das competências já existentes e das competências desejadas?
	As ações dentro dos eixos temáticos têm como objetivo o desenvolvimento de competências gerenciais?
<p>2. Planejamento das ações de capacitação</p>	A proposição de atividades componentes desse eixo é feita a partir do mapeamento de competências?
	Ação descrita no Plano Anual de Capacitação da UFCG?
	A participação nas atividades são requisitos para a promoção funcional?
<p>3. Desenvolvimento</p>	As ações são amplamente divulgadas?
	Há aproveitamento de instrutores internos à instituição?
<p>4. Avaliação</p>	Há uma avaliação para analisar o nível de satisfação dos servidores com a ação de capacitação?
	É feita uma avaliação para analisar o impacto da ação no desempenho de atividades do servidor?
	É realizada uma avaliação para medir a aprendizagem do servidor?
	Existe algum tipo de controle de assiduidade dos participantes das atividades?
	Quais benefícios têm sido gerados para os funcionários participante desses cursos?

Fonte: Adaptado de MORAES, 2014.

Os quadros apresentados explicitam as questões que compreendem o roteiro de entrevista semiestruturada aplicada com a funcionária responsável pela capacitação de pessoal, servidora integrante do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) da UFCG, sendo esta a principal fonte de informações acerca das práticas efetivamente aplicadas no que diz respeito à gestão por competências na universidade.

3.5.2 Técnica de Análise de Dados

Para análise, compreensão e interpretação dos dados qualitativos dessa pesquisa, fez-se uso da Análise de Conteúdo. Segundo Bardin (*apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009), essa ferramenta de análise visa proporcionar melhor entendimento de cenários e mensagens. A análise de conteúdo se apresenta como uma técnica de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados qualitativos coletados, a fim de compreender criticamente o sentido das comunicações, e seu conteúdo.

Na pesquisa qualitativa, segundo Diehl e Tatim (2004), os dados são analisados com base em seu conteúdo qualitativo, a fim de encontrar relações entre os dados e nas interpretações feitas. Para o presente estudo, a análise baseou-se em informações aferidas da análise de documentos institucionais da UFCG e nas informações obtidas pela entrevista semiestruturada. Após coletados, os dados sofrerão então uma análise de conteúdo com o objetivo de buscar uma interpretação que contemple os objetivos propostos nessa pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004).

Ainda no escopo dessa pesquisa, optou-se pela análise de conteúdo por através desta ser possível interpretar de forma mais livre as falas transcritas da entrevista aplicada com a responsável pela capacitação de servidores da UFCG, seu depoimento e também toda a análise documental dos arquivos institucionais da universidade, a fim de dar consistência e uma observação mais precisa daquilo que este estudo se propõe. Maiores informações e exposição dos dados estudados nessa pesquisa estarão apresentados em seguida.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo da pesquisa tem por objetivo apresentar e discutir os resultados e informações encontradas depois de aplicados os procedimentos metodológicos da pesquisa previamente explicados, quanto à abordagem de pesquisa, objetivos, procedimentos, estratégias e o instrumento de coletas de dados.

O capítulo apresentará resultados e serão feitas as análises com base nos dados obtidos e é estruturado em três seções. A primeira exhibe o caso, algumas informações da UFCG e de suas competências. A segunda seção se destina a analisar documentos institucionais da universidade. Por fim, a terceira parte dedicada para análise das ações de capacitação da UFCG a partir das orientações indicadas na PNDP.

4.1 Apresentação do caso: a UFCG e suas competências

A UFCG foi criada em 2002, por meio da Lei nº 10.419, consolidando então o desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A partir de então, deu-se a instituição autonomia de natureza jurídica autárquica, instalando com sede e foro na cidade de Campina Grande, Paraíba a UFCG (BRASIL, 2002).

Atualmente, a instituição conta com um total de 7 campus, sendo o campi de base na cidade de Campina Grande, e os demais localizados em outras seis cidades no estado da Paraíba, a saber: Patos, Sousa, Cajazeiras, Cuité, Pombal e Sumé (UFCG, 2014).

Segundo documento da Secretaria de Recursos Humanos, datado de Outubro de 2014, a UFCG conta com um total de 1.544 servidores técnico-administrativos em serviço, alocados em todas as unidades da instituição. Desse total, no que diz respeito à escolaridade: 1,30% possui apenas a alfabetização; 6,83% o fundamental incompleto; 1,6% fundamental completo; 32,31% ensino médio e 57,93% o ensino superior. Quanto ao gênero, do total de servidores técnico-administrativos, 48,19 são do sexo feminino e 51,81% do sexo masculino (UFCG, 2014).

Consta ainda no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFCG, o objetivo de inserção no desenvolvimento regional socialmente comprometido, com a preservação de

princípios como a ética, a coerência e a democracia nas as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão (UFCG, 2014).

Através da análise do PDI é possível destacar os objetivos organizacionais da UFCG e por analogia, definir algumas das competências institucionais da universidade, como: promover a educação continuada, crítica e profissional do Homem; manter interação com a sociedade, com suas diversas organizações e com o mundo do trabalho; ministrar o ensino, visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação, do magistério e demais campos do trabalho, incluindo-se as áreas políticas e sociais; envidar esforços para que o conhecimento produzido na Instituição seja capaz de se transformar em políticas públicas de superação das desigualdades (UFCG, 2014).

4.1.1 A Secretaria de Recursos Humanos (SRH)

O desenvolvimento de pessoal na UFCG é de responsabilidade da Secretaria de Recursos Humanos (SRH). O objetivo desse departamento é o estabelecimento de diretrizes, de modo a orientar, coordenar, supervisionar e fiscalizar assuntos e práticas referentes à Administração de Recursos Humanos da universidade. Entre as unidades que compõem essa Secretaria, tem-se a Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP) que tem por objetivo “implantar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal regida pelo Decreto 5.707/06 e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação” (Portal da SRH, 2014).

Ainda segundo o que está descrito no *website* dessa Secretaria, a SRH possui como atribuições principais:

- Avaliação de Desempenho Funcional;
- Concessão de Progressão por Mérito Profissional;
- Avaliação de Estágio Probatório para o pessoal técnico-administrativo;
- Planejamento, Coordenação e execução do Plano anual de Capacitação anual nas modalidades presencial e a distância;
- Análise de processos para concessão de Progressão por Capacitação Profissional;
- Análise de processos para concessão de Incentivo à Qualificação;
- Outras atividades da mesma natureza.

Evidencia-se pelas atribuições inerentes à SRH a relevância desse órgão para o desenvolvimento satisfatório de fatores fundamentais para toda a universidade através de um de seus principais recursos, o capital humano.

Cabe ainda à SRH a concepção de planos e a execução da política de capacitação da UFCG, sobre isso tratará o próximo tópico.

4.1.2 A Política de Capacitação da UFCG

No que diz respeito ao processo de capacitação, anualmente a SRH propõe um Plano de Capacitação, aprovado e homologado pelo Reitor da UFCG. Nesse planejamento, estão contempladas atividades com o intuito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Vista como uma das metas da UFCG, a capacitação de seu pessoal objetiva um enfoque na qualificação e atualização sistemática dos recursos humanos da universidade, de modo que seja então desenvolvido o exercício pleno e eficiente das atividades propostas no âmbito de uma Política Institucional.

O Plano de Capacitação apresenta um conjunto de ações e eventos de treinamento que em geral, envolvem quatro grandes eixos temáticos, entretanto, não é explicado o motivo para escolha desses eixos em especial, não havendo então informações suficientes acerca do mesmo. Dessa forma, é ainda mais difícil de determinar se as ações ofertadas são realmente necessidades essenciais a serem trabalhadas, já que se não se explica satisfatoriamente o motivo de tais eixos serem delimitados, muito pouco pode se imaginar com precisão acerca das atividades. A saber, os eixos citados são os seguintes: comunicação oral e escrita, tecnologia da informação, gestão pública e saúde (UFCG, 2014).

A Política de Capacitação Técnico-Administrativo da UFCG se pauta nos seguintes níveis:

- Cursos de pós-graduação *stricto-sensu*: mestrado e doutorado;
- Cursos de pós-graduação *lato sensu*: aperfeiçoamento e especialização;
- Cursos, estudos e ou atividades pós-doutorais;
- Atividades de curta duração: congressos, seminários, cursos, estágios, treinamentos ou atividades compatíveis com as funções técnico-administrativas.

A seguir será feita uma análise documental de subsídios oficiais da UFCG: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Anual de Capacitação da UFCG. Posteriormente, será apresentado o estudo desses documentos, a fim de analisar como está articulada a gestão de pessoas na universidade, aprofundando-se o foco nas ações de capacitação, até uma análise relacionada às diretrizes estabelecidas pela PNDP.

4.2 Análise dos documentos da UFCG

4.2.1 A gestão de pessoas no PDI da UFCG

Sobre a elaboração e a importância do desenvolvimento de um Plano de Desenvolvimento Institucional condizente com as expectativas e metas da IES, está exposta a seguinte informação no PDI da UFCG:

Quando uma Instituição Federal de Ensino Superior elabora o seu Plano de Desenvolvimento Institucional, toda a sua comunidade acadêmica deve se mobilizar para participar desse importante exercício da democracia e da autonomia administrativa, pois o papel desta Instituição no cenário acadêmico regional e nacional envolve desafios que somente serão concretizados se forem mobilizados professores, servidores técnico-administrativos e alunos em um esforço conjunto de identificar as demandas institucionais, atuais e futuras, observando-se as expectativas da sociedade na qual essa instituição se insere (UFCG, 2014).

Deslocando a atenção da pesquisa de um foco mais universal, para limitar-se ao que tange aos servidores técnico-administrativos, principal foco de estudo dessa pesquisa, o PDI expõe diversos dados quantitativos sobre essa classe de funcionários da instituição, relata-se a existência de 1.544 servidores distribuídos em diferentes classes, e atuando também em distintos regimes de carga-horária de trabalho, como exposto na tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Servidores Técnico-Administrativos – classe, carga-horária e sexo

Campus	Lotação	Classe						Carga Horária			Sexo				
	Centro	A	B	C	D	E	Total	T20 a T30	T40	Total	F	%	M	%	Total
Campina Grande	CCT	3	4	16	51	10	84	0	84	84	29	34,52	55	65,48	84
	CEEI	3	1	9	30	12	55	0	55	55	14	25,45	41	74,55	55
	CTRN	6	6	19	54	22	107	0	108	108	42	38,89	66	61,11	108
	CH	2	3	17	48	15	85	1	87	88	36	40,91	52	59,09	88
	CCBS	0	1	7	31	9	48	2	47	49	32	65,31	17	34,69	49
	HUAC	9	9	153	112	145	428	36	392	428	304	71,03	124	28,97	428
	Adm Central	6	21	63	167	138	395	6	389	395	147	37,22	248	62,78	395
Patos	CSTR	2	27	27	35	13	104	5	100	105	32	30,48	73	69,52	105
Sousa	CCJS	2	7	0	17	12	38	4	36	40	22	55,00	18	45,00	40
Cajazeiras	CFP	2	4	9	35	18	68	2	67	69	35	50,72	34	49,28	69
Cuité	CES	0	0	1	29	12	42	1	45	46	20	43,48	26	56,52	46
Pombal	CCTA	0	0	3	27	8	38	1	38	39	15	38,46	24	61,54	39
Sumé	CDSA	0	0	1	25	12	38	0	38	38	16	42,11	22	57,89	38
Total		35	83	325	661	426	1530	58	1486	1544	744	48,19	800	51,81	1544

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2014.

Além das informações da tabela anterior, também estão apresentados no documento dados referentes à escolaridade já foram citadas previamente nessa pesquisa, entretanto estão delineados com maior riqueza de detalhes na tabela 2 a seguir, juntamente com informações referentes à titulação dos servidores técnico-administrativos da UFCG:

Tabela 2: Servidores Técnico-Administrativos – escolaridade e titulação

Campus	Lotação	Escolaridade										Titulação						Total	
		ALF		FIN		FCO		MED		SUP		ESP		MES		DOU			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Campina Grande	CCT	1	1,19	9	10,71	2	2,4	33	39,29	39	46,43	84	29	80,56	5	13,89	2	5,56	36
	CEEI	0	0,00	4	7,27	1	1,8	21	38,18	29	52,73	55	16	72,73	6	27,27	0	0,00	22
	CTRN	7	6,48	14	12,96	2	1,9	35	32,41	50	46,30	108	20	55,56	10	27,78	6	16,67	36
	CH	0	0,00	7	7,95	2	2,3	39	44,32	40	45,45	88	26	89,66	3	10,34	0	0,00	29
	CCBS	0	0,00	2	4,08	0	0	21	42,86	26	53,06	49	10	90,91	1	9,09	0	0,00	11
	HUAC	0	0,00	5	1,17	5	1,2	144	33,64	274	64,02	428	281	93,67	17	5,67	2	0,67	300
	Adm Central	0	0,00	35	8,86	9	2,3	126	31,90	225	56,96	395	147	85,96	22	12,87	2	1,17	171
Patos	CSTR	11	10,48	22	20,95	4	3,8	25	23,81	43	40,95	105	29	74,36	8	20,51	2	5,13	39
Sousa	CCJS	0	0,00	0	0,00	0	0	6	17,65	28	82,35	34	22	95,65	1	4,35	0	0,00	23
Cajazeiras	CFP	1	1,45	7	10,14	0	0	14	20,29	47	68,12	69	40	97,56	1	2,44	0	0,00	41
Cuité	CES	0	0,00	0	0,00	0	0	12	26,09	34	73,91	46	12	80,00	3	20,00	0	0,00	15
Pombal	CCTA	0	0,00	0	0,00	0	0	9	23,08	30	76,92	39	18	81,82	4	18,18	0	0,00	22
Sumé	CDSA	0	0,00	0	0,00	0	0	12	31,58	26	68,42	38	14	66,67	6	28,57	1	4,76	21
Total		20	1,30	105	6,83	25	1,6	497	32,31	891	57,93	1538	664	86,68	87	11,36	15	1,96	766

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2014.

Conforme comentado e demonstrado nas tabelas, segundo informações levantadas em 2014, a UFCG contava com um total de 1.544 servidores técnico-administrativos distribuídos nas unidades da instituição. Desse total, no que diz respeito à escolaridade, 1,30% possui apenas a alfabetização, 6,83% o fundamental incompleto, 1,6% fundamental completo, 32,31% ensino superior e 57,93% o ensino superior, sendo então mais da metade dos servidores graduados e tendo completado sua formação superior.

Em vistas de cumprir o seu papel no aperfeiçoamento e desenvolvimento dos recursos humanos da instituição, e de alinhar a capacitação de todos os seus servidores em acordo com os cargos que ocupam, a SRH da UFCG desenvolve anualmente um Plano de Capacitação com o intuito de desenvolver competências institucionais que diferenciem e caracterizem a universidade como detentora de profissionais capacitados e aptos a atuarem satisfatoriamente nas suas respectivas funções.

Dessa forma, a SRH apresenta um apanhado de proposições destinadas ao constante aprimoramento da gestão de recursos humanos da universidade. O PDI estabelece um Plano de Ações com quatro objetivos a serem alcançados, a fim de impactar não apenas o Quadro de Pessoal da UFCG, mas a instituição como um todo. A apresentação de maiores informações acerca desse Plano de Ações está sumarizada e apresentada no quadro seguinte:

Quadro 5: Plano de Ações do departamento de Recursos Humanos da UFCG (continua)

Plano	Ações
<p>1. Aperfeiçoar o processo de dimensionamento, seleção, alocação e gerenciamento dos recursos humanos.</p>	<p>Constituição de uma comissão multiprofissional de dimensionamento de pessoal em consonância com as reais necessidades institucionais.</p>
	<p>Desenvolvimento de um Sistema Único de Gerenciamento de Recursos Humanos que atenda as necessidades da SRH e dos servidores da UFCG, tais como emissão de declarações, certidões, acompanhamento de processo.</p>
	<p>Revisão e definição de novas regras para a execução da política de Avaliação de Desempenho funcional com o objetivo de manter as avaliações atualizadas e evitar pagamentos com retroativos de exercícios muito anteriores à entrada do processo no protocolo</p>
	<p>Revisão e definição de novas regras para a execução da política de Avaliação de Desempenho de estágio probatório com o objetivo de manter as avaliações atualizadas para a homologação em tempo hábil.</p>

Fonte: Adaptado de UFCG, 2014.

Quadro 6: Plano de Ações do departamento de Recursos Humanos da UFCG (conclusão)

<p>2. Aperfeiçoar continuamente os processos de promoção e progressão na carreira.</p>	<p>Valorizar o perfil pedagógico do docente e as boas práticas pedagógicas, além da produção intelectual e das atividades de extensão, de gestão e de formação continuada.</p>
	<p>Possibilitar condições e estimular a qualificação máxima do quadro funcional da UFCG.</p>
<p>3. Ampliar e estimular a participação nos programas de capacitação e qualificação dos servidores, em consonância com os objetivos e metas institucionais.</p>	<p>Construção de um Centro de Capacitação para os servidores técnico-administrativos, contendo duas salas de aula, laboratório de informática, auditório para 50 pessoas, sala de videoconferência e sala para EAD, dois ambientes para funcionamento de secretária e duas baterias de banheiros (1 feminino e 1 masculino), copa e cozinha.</p>
	<p>Destinação de espaço físico para funcionamento da CIS – Comissão Interna de Supervisão.</p>
	<p>Implantação de cursos de pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i> em gestão pública e gestão universitária.</p>
	<p>Destinação anual de orçamento específico para capacitação de servidores.</p>
<p>4. Aprimorar e inovar os processos de trabalho</p>	<p>Implantar melhorias das condições objetivas de trabalho, com garantia de espaço físico, infraestrutura, equipamentos e materiais suficientes e adequados ao desempenho das funções dos servidores, docentes e técnico-administrativos.</p>
	<p>Desenvolver ações que promovam a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e o exercício da cidadania.</p>
	<p>Aperfeiçoar os processos de avaliação clínica ocupacional de saúde, que integra a política nacional e institucional de promoção à saúde e prevenção aos agravos através do monitoramento das condições individuais e coletivas nos ambientes de trabalho.</p>

Fonte: Adaptado de UFCG, 2014.

É importante que se ressalte que esse plano de ações, assim como o PDI de maneira geral, contém metas programadas pela universidade cujo alcance é estipulado para um período de quatro anos, de 2015 a 2019. O plano defende as ações de capacitação como importante chance de melhoria nas condições de trabalho e na obtenção do profissionalismo das ações da universidade.

Entretanto, ao analisar mais detalhadamente o PDI, muito pouco se encontra exposto de maneira clara e explícita no que diz respeito às políticas de capacitação de colaboradores e de servidores da UFCG. É possível subentender, mas não afirmar que entre as ações de aperfeiçoamento, seleção, alocação e gerenciamento dos recursos humanos está presente o

objetivo de constituir uma comissão multiprofissional de dimensionamento de pessoal em consonância com as reais necessidades institucionais.

Entre as quatro grandes linhas de planejamentos e ações para cumprimento de metas do PDI, uma delas supostamente seria totalmente voltada para a identificação de competências e capacitação de funcionários, o “*Plano de ampliação e estímulo à participação nos programas de capacitação e qualificação dos servidores, em consonância com os objetivos e metas institucionais*”.

No entanto, entre as quatro ações propostas nesse ponto, apenas duas fazem referência à capacitação de servidores, e mesmo estas não dizem respeito efetivamente às práticas ou políticas a serem seguidas, se destinando mais ao que diz respeito a mudanças estruturais e criação de ambientes físicos dentro da universidade, como a construção de um Centro de Capacitação para os servidores técnico-administrativos. Tal falta de objetividade em relação às ações e atividades mais específicas pode levantar o questionamento acerca do que seria necessariamente mais eficaz, a construção desse Centro de Capacitação ou o desenvolvimento de ações mais efetivas de levantamento de competências e de capacitação dos servidores.

Outro ponto que faz menção à capacitação de servidores é o subjetivo, diz respeito à destinação anual de um orçamento específico para capacitação de servidores, no entanto não se especifica de que maneira a quantia destinada desse orçamento deverá ser utilizada, que ações de capacitação serão desenvolvidas, nem a cargo de quem especificamente essas capacitações seriam realizadas. Entretanto, por tratar-se de referências à recursos financeiros, releve-se o fato de tal informação não estar presente nesse documento, já que informações mais específicas e principalmente de cunho financeiro são dependentes de leis advindas de instâncias maiores por exemplo.

É possível inferir que a UFCG demonstra preocupação e reconhece relevante importância de capacitar seus servidores e alinhar estes com os objetivos fundamentais da instituição. Entretanto, não houve em seu PDI efetivo cuidado nem direcionamento mais objetivo para a concreta criação, desenvolvimento, e aplicação de ações de capacitação.

A seguir, será analisado o Plano Anual de Capacitação da universidade para o ano de 2014, em que base este documento feito, como ele se aplica e o que abrange de modo geral, tanto para a instituição como para seus servidores. Mais detalhes sobre o Plano estarão explicitados no próximo ponto dessa pesquisa.

4.2.2 O Plano Anual de Capacitação da UFCG

Em acordo com o recorte temporal estabelecido nessa pesquisa, a análise em questão será baseada no Plano Anual de Capacitação elaborado e aplicado no ano de 2014. Baseando-se essencialmente no decreto-lei que instaurou a PNDP, esse guia de orientações para as ações da universidade define capacitação como o processo contínuo de aprendizagem dos servidores, tendo como finalidade contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais a partir das competências individuais dos colaboradores da instituição.

Fundamentalmente, o objetivo do Plano de Capacitação é coordenar o planejamento anual das ações de capacitação a serem aplicadas no ano em questão. Em vias de alcançar esse objetivo principal, estão expostos os seguintes objetivos específicos para auxiliar o cumprimento daquilo que o Plano propõe:

- Expor um programa anual de cursos de educação não formal em formato modular;
- Apresentar um cronograma anual de atividades;
- Sistematizar o orçamento referente à capacitação do exercício de 2014;
- Estabelecer as condições necessárias à execução do plano.

Os cursos de capacitação propostos pela SRH da UFCG são oferecidos em duas modalidades, cursos presenciais e à distância. As atividades presenciais serão ministradas em salas de aula, com exposição de conteúdo teórico, estudos direcionados e em alguns casos avaliações teóricas; enquanto os cursos à distância serão realizados por meio de plataformas virtuais priorizando o *e-learning*.

O quadro a seguir sumariza todas as ações que foram inicialmente planejadas para o ano de 2014, dividindo estas em quatro grandes eixos temáticos, onde as atividades estão inseridas em acordo com suas especificidades, público alvo e objetivos pontuais de cada ação. Os eixos em questão são: comunicação oral e escrita; tecnologia da informação; gestão pública e saúde, e as atividades assim como o eixo em que cada uma delas está inserida está apresentada no quadro em seguida:

Quadro 7: Eixos temáticos das ações de capacitação da UFCG

EIXOS TEMÁTICOS	CURSO	CARGA HORÁRIA
Comunicação Oral e Escrita	Língua Espanhola	120 horas
	Língua Inglesa	180 horas
	Língua Inglesa – Módulo III	60 horas
	Inglês Instrumental	60 horas
	Atualização em Língua Portuguesa	60 horas
	Elaboração de Projeto de Pesquisa	60 horas
	Redação Oficial	40 horas
Tecnologia da Informação	Informática Básica e Intermediária	120 horas
	Planilha Eletrônica	60 horas
	Google Drive	40 horas
Gestão Pública	Curso preparatório para Teste Anpad e Mestrado em Administração em Rede - PROFIAP 2014	139 horas
	Curso preparatório para Teste Anpad e Mestrado em Administração em Rede - PROFIAP 2015	200 horas
	Introdução ao Serviço Público	60 horas
	Gestão de Organizações Públicas: Aprendendo sobre a UFCG	60 horas
	Direito Constitucional	60 horas
	Atendimento ao Cidadão e Ética no Serviço Público	40 horas
	Ética Profissional aplicada às Relações de Trabalho	60 horas
	Licitações e Contratos na Administração Pública	90 horas
	Atualização em Legislação do Serviço Público Federal	30 horas
	Análise Estatística de Dados: Conceitos e Recursos	30 horas
	Autoestima e relacionamento pessoal no ambiente de trabalho	20 horas
	Aprendizagem Organizacional no âmbito das Universidades Federais	40 horas
	Gestão de Arquivos e Documentos	40 horas
	Administração Pública	40 horas
	Processo Decisório	40 horas
	Gestão de Contratos e Convênios	40 horas
Gestão de Processos e Rotinas Administrativas	40 horas	
Gestão de Pessoas	40 horas	
Saúde	Satisfação Profissional e bem-estar no Ambiente de Trabalho	35 horas
	Gerenciamento de Resíduos Hospitalares	50 horas
	Segurança do Paciente	40 horas
	Atualização em Antibióticoterapia	40 horas

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2014.

Como se apresenta no quadro anterior, 32 atividades foram previstas inicialmente a serem desenvolvidas durante o ano de 2014, estas atividades estão distribuídas entre os quatro eixos temáticos apresentados e variam entre si quanto às cargas horárias.

É importante que se ressalte que todas essas atividades possuem suas efetivas realizações condicionadas a uma demanda mínima de servidores inscritos em cada ação. Nesse caso, ficou estabelecida uma quantidade mínima de 15 servidores por turma. Assim sendo, ressalte-se ainda que as atividades definidas previamente são passíveis de alterações, deixando de serem aplicadas caso não se atingisse a quantia mínimo de servidores e podendo também ser acrescentados novos cursos, diante das necessidades institucionais da UFCG.

4.3 Análise das Ações de Capacitação da UFCG a partir das orientações da PNDP

4.3.1 Análise do sistema de capacitação da UFCG

A partir dos roteiros desenvolvidos e baseando-se nas diretrizes da PNDP, é possível que seja feita uma análise mais universal das ações de capacitação propostas pela UFCG, verificando se estas estão ou não em acordo com aquilo que a política orienta.

Em princípio, a PNDP determina que um modelo de capacitação baseado em competências essencialmente tem seu ponto de partida no mapeamento e levantamento de competências. Este momento é fundamental, pois um bom planejamento do sistema de capacitação só poderá ser feito ao serem identificadas as competências que necessitam serem criadas ou desenvolvidas, só assim as ações de capacitação necessárias serão escolhidas de modo mais consciente.

Um levantamento de competências satisfatório acontece quando é possível identificar claramente as competências da própria instituição, que podem ser encontradas em seus objetivos estratégicos e atribuições específicas que a universidade possui. A partir disso, surge a necessidade de que sejam levantadas as competências funcionais, que em síntese dizem respeito às quais conhecimentos e habilidades são fundamentais para cada cargo em específico. Em suma, as competências devem ser avaliadas sempre de maneira conjunta, objetivando delinear ações que preencham lacunas identificáveis, e são estas ações que auxiliarão a instituição no alcance de suas metas.

Após análise dos documentos oficiais da UFCG (PDI e Plano Anual de Capacitação), percebe-se uma ainda tímida motivação de efetividade e aplicabilidade à gestão por

competências na universidade, o que se encontra é muitas vezes subjetivo e não totalmente direcionado.

Um exemplo prático disso se encontra ao observar os objetivos expostos no PDI da instituição: “Ministrar o ensino, visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação, do magistério e demais campos do trabalho, incluindo-se as áreas políticas e sociais” e “Prestar assistência acadêmica através da extensão e desempenhar outras atividades na área de sua competência”. Os objetivos são apresentados de modo simplista e pouco se encontra a respeito de como desenvolver ações, quais práticas ou meios devem ser seguidos para o alcance desses fins em questão.

Pela análise do Plano de Capacitação é possível identificar metas mais bem traçadas e definidas do que aquelas encontradas no PDI da universidade. Possivelmente, tal diferença aconteça pelo fato desse planejamento ser proposto pelo órgão institucional da universidade que irá efetivamente trabalhar com as práticas voltadas para a gestão por competências e a capacitação profissional dos servidores. Ao comprometer-se em sistematizar o orçamento referente à capacitação e buscar o estabelecimento de condições propícias para a execução do plano, esse documento acaba por preencher lacunas que o PDI talvez por ser mais ‘universal’ não satisfaz.

Em síntese, nos documentos institucionais da UFCG é possível que se perceba o aparecimento de uma maior atenção para a gestão por competências, entretanto, tal preocupação ainda se encontra como um objetivo pouco específico e extremamente macro, não sendo suficientemente detalhado nem pautado por diretrizes expressas.

Nota-se então a existência da motivação em aplicar um modelo que seja orientado por competências, contudo não são delineados objetivamente quais passos devem ser seguidos para o alcance desse objetivo. Tal deficiência se evidencia após a realização da entrevista com a responsável pela capacitação de pessoal da UFCG. Sobre essa entrevista maiores informações serão detalhadas em seguida.

Aplicado o roteiro de entrevista apresentado na metodologia dessa pesquisa, é possível extrair informações referentes ao mapeamento de competências, planejamento das ações de capacitação, desenvolvimento e avaliação dessas ações.

Sobre o mapeamento de competências da instituição, o último levantamento de informações desse tipo foi realizado no ano de 2007, desenvolvido pela recém-criada Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP) da UFCG. Desse modo, em princípio esse órgão e os servidores que o compunham tinham como atribuição cumprir as

diretrizes definidas desde a promulgação do Decreto nº 5.707, que instaurou a PNDP, além de atender exigências do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH) da instituição e a Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005, que dispõe sobre a “estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação” (BRASIL, 2005).

Assim sendo, a única atividade exclusivamente dedicada ao mapeamento de competências da UFCG foi feita em 2007 e as ações de capacitação começaram a serem aplicadas no ano de 2008 em diante, entretanto, não foi feito outros mapeamentos nos anos subsequentes. Uma vez que não há o mapeamento de competências aplicado de forma regular, não é possível afirmar que as ações de capacitação propostas no Planejamento Anual de Capacitação do ano de 2014 são levantadas a partir de lacunas de competências a serem desenvolvidas ou de competências que já estejam instaladas na instituição.

Identifica-se na CGDP uma limitação de pessoal, atualmente no que tange à capacitação esse órgão da universidade só conta com duas servidoras: uma coordenadora e uma responsável pelas ações de capacitação. A estas duas pessoas cabem o desenvolvimento o Plano Anual de Capacitação e o planejamento das atividades que serão ofertadas. Diante disso, não é possível haver uma dedicação exclusiva ao mapeamento de competências com tal limitação de mão-de-obra.

Assim sendo, e não havendo um mapeamento de competências atualizado, as ações de capacitação são planejadas anualmente a partir de dados extraídos de um Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), que pode ser entendido como uma espécie de “atualização” do mapeamento realizado em 2007, no entanto não substituindo e nem possuindo a mesma abrangência e especificidade de um mapeamento de competências completo.

O LNT é alimentado pelos próprios servidores da UFCG, que podem sugerir cursos que identifiquem como necessários para o desenvolvimento satisfatório das atribuições dos cargos que ocupam. Os servidores podem fazer suas sugestões através de formulários disponíveis em um *blog* gerido pelas pessoas que fazem parte da CGDP, o *link* desse *blog* com o direcionamento para esses formulários se encontra na página oficial da universidade.

Outra fonte de dados para o LNT é a solicitação de ações pela alta administração da instituição, onde os diretores de órgãos e unidades da UFCG cientes de suas demandas também sugerem ações de capacitação que possam ser desenvolvidas. As sugestões recebidas pela CGDP são conferidas e de acordo com a demanda e a viabilidade tanto física como de

instrutores, essas atividades podem ser inseridas no Plano Anual de Capacitação e oferecidas aos servidores.

Depois de levantadas as necessidades de treinamento e com o desenvolvimento e execução das ações, é possível perceber que são utilizadas diversas modalidades de aprendizagem, sendo ofertadas atividades na forma de seminários, palestras, cursos presenciais e à distância. Como é previsto na PNDP, nota-se que a universidade prioriza o uso de capital intelectual interno para ministrar os cursos que oferece, os instrutores de todas as atividades são da própria UFCG, técnico-administrativos e docentes encontram um formulário no *blog* da CGDP onde podem se cadastrar a fim de serem instrutores. Depois de inscritos, os candidatos a instrutores passam por uma análise curricular e de experiência, selecionados, estes desenvolvem em conjunto com a CGDP a temática e a metodologia adequada para que a ação seja ministrada.

No quesito avaliativo, após a realização dos cursos de capacitação, é desenvolvida uma avaliação de reação ao conteúdo que foi exposto. Por meio de um formulário de satisfação da atividade, que é manual para as atividades presencial e virtual para as atividades que são ministradas à distância, os que participam das ações de capacitação como ouvintes respondem como reagiram ao conteúdo que lhes foi exposto.

Os servidores ainda passam por avaliações de aprendizagem, a fim de medir a assimilação do conteúdo que lhes foi repassado. Estas avaliações são definidas e aplicadas por cada instrutor com orientação da CGDP, não possuindo caráter punitivo. Essencialmente, é realizada no término do curso ou nos finais de cada módulo, para as atividades modulares, ou ainda de modo contínuo, respeitando a peculiaridade de cada atividade e suas especificidades.

Não há realização de uma avaliação de impacto, o motivo para isso mais uma vez assim com acontece no não mapeamento de competências é a limitação de pessoal. Além da não existência de uma informação direta das metas estabelecidas por cada servidor e até mesmo por seus diretores, não sendo possível então avaliar de modo específico o desempenho do servidor a partir de sua participação nas ações que se submeteram.

4.3.2 Análise pontual das ações de capacitação presentes em cada eixo temático

Assim como no tópico anterior, procedimento semelhante de coleta de dados foi aplicado. Através de um roteiro semiestruturado de entrevista, buscaram-se obter maiores informações sobre o sistema de capacitação da UFCG, especificamente neste caso, dados

pontuais referentes a cada um dos eixos temáticos (comunicação oral e escrita; tecnologia da informação; gestão pública e saúde) e conseqüentemente as ações de capacitação inseridas em cada um destes eixos.

As atividades ofertadas têm por objetivo satisfazer possíveis lacunas levantadas pelo Levantamento das Necessidades de Treinamento, tanto as demandas solicitadas diretamente pelos servidores como as solicitações de diretores e coordenadores de centro diante de suas necessidades específicas.

Desse modo, a análise dos cursos a partir dos eixos em que estas se inserem e em conformidade às diretrizes que estão presentes na PNDP está resumida no quadro apresentado a seguir:

Quadro 8: Informações dos eixos temáticos onde se inserem as ações de capacitação da UFCG

Aspectos	Questões	Eixos Temáticos			
		Comunicação Oral e Escrita	Tecnologia da Informação	Gestão Pública	Saúde
1. Mapeamento de Competências	Há levantamento das competências desejadas para as atividades componentes desse eixo?	não	não	não	não
	Há levantamento de competências individuais dos servidores?	não	não	não	não
	É traçada a lacuna das competências já existentes e das competências desejadas?	não	não	não	não
	As ações dentro dos eixos temáticos têm como objetivo o desenvolvimento de competências gerenciais?	não	não	sim	não

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 9: Informações dos eixos temáticos onde se inserem as ações de capacitação da UFCG (conclusão)

2. Planejamento das ações de capacitação	A proposição de atividades componentes desse eixo é feita a partir do mapeamento de competências?	não	não	não	não
	Ação descrita no Plano Anual de Capacitação da UFCG?	sim	sim	sim	sim
	A participação nas atividades são requisitos para a promoção funcional?	sim	sim	sim	sim
3. Desenvolvimento	As ações são amplamente divulgadas?	sim	sim	sim	sim
	Aproveitamento de instrutores internos à instituição?	sim	sim	sim	sim
4. Avaliação	Há uma avaliação para analisar o nível de satisfação dos servidores com a ação de capacitação?	sim	sim	sim	sim
	É feita uma avaliação para analisar o impacto da ação no desempenho de atividades do servidor?	não	não	não	não
	É realizada uma avaliação para medir a aprendizagem do servidor?	sim	sim	sim	sim
	Existe algum tipo de controle de assiduidade dos participantes das atividades?	sim	sim	sim	sim

Fonte: Elaboração própria.

Muitas das informações que foram levantadas pela aplicação do roteiro de entrevista aplicado no ponto 4.3.1 desta pesquisa trazem decorrências para esse outro ponto de análise, como o que se pode perceber acerca do mapeamento de competências, que não acontece desde 2007 na UFCG. A não existência de um mapeamento completo traz por conseqüências informações muitas vezes imprecisas no que diz respeito às competências individuais dos servidores e as competências desejadas para cada cargo. A ausência de tais informações resulta então em ações propostas de modo incerto e totalmente dependente do já citado Levantamento das Necessidades de Treinamento, isso válido para todas as ações presentes em todos os eixos.

É possível afirmar que as ações dentro dos eixos temáticos estão descritas no Plano Anual de Capacitação de 2014, entretanto, destaque-se que esse Planejamento pode ser flexível, já que para que as atividades sejam efetivamente realizadas é estabelecida uma quantidade mínima de 15 servidores inscritos em cada turma, além de haver a possibilidade de eventuais adaptações ou inserções de cursos em acordo com as demandas e as necessidades institucionais da UFCG. Nesse sentido, das 32 atividades apresentadas inicialmente no Plano Anual de Capacitação de 2014, 26 foram efetivamente desenvolvidas. Ainda nessa perspectiva, três modalidades de cursos são ofertadas de forma regular pela CGDP: cursos de Línguas Estrangeiras, curso de português e de Redação Oficial.

Pode-se dizer que a participação dos servidores nos cursos é vista como um requisito para a promoção funcional, desde que a atividade que o servidor se inscreveu para participar esteja inserida na realidade organizacional desse funcionário, tendo assim aplicabilidade em suas atribuições. Além disso, a relevância para os servidores na questão promocional da participação nessas atividades se apresenta também por estas poderem ser somadas como horas-extras necessárias para a progressão por capacitação em acordo com a classe de cada servidor.

A divulgação das atividades ofertadas é feita pelo *blog* da capacitação, pela SRH e por links expostos no *website* principal da UFCG. No que diz respeito à seleção e uso de instrutores para as ações, todos são servidores ligados à universidade, previamente inscritos e selecionados para as ações de capacitação. Para fins de seleção desses instrutores, é publicado edital de cadastramento, que tem como objetivo tornar público a inscrição dos servidores ativos da instituição que queiram atuar no programa de capacitação. Esse ponto satisfaz o que se encontra na PNDP, tendo em vista que há aproveitamento de capital intelectual interno da instituição para ministrar as ações.

No que tange às avaliações das atividades ofertadas em cada eixo, todas são submetidas a uma avaliação de satisfação respondida pelos servidores em acordo com a sua perspectiva sobre as atividades que fizeram parte. Nesse sentido, os servidores que participaram de cursos presenciais respondem ao final da ação a um formulário manual da mesma, enquanto os servidores que se inseriram em atividades à distância respondem um formulário do mesmo tipo, entretanto virtualmente. Não é aplicada uma avaliação de impacto para analisar como a ação proporcionou melhoria nas atividades do servidor, observando-se apenas o uso da avaliação de aprendizagem, que é peculiar a cada instrutor e a cada especificidade da ação, além da avaliação de satisfação já comentada.

Por fim, sobre a assiduidade dos servidores nas ações, a certificação do participante é condicionada a 75% de frequência no curso no qual esteja inscrito. O descumprimento da quantidade mínima de assiduidade acarreta na não certificação do servidor. Os certificados são emitidos pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos e como citado anteriormente, tem validade para progressão na carreira, obedecendo a critérios estabelecidos pela Lei 11.091/2005.

4.4 Breve sumarização dos resultados encontrados

Para finalizar a análise desse capítulo, resume-se no Quadro 8 a seguir, alguns dos principais pontos positivos e negativos encontrados do longo do desenvolvimento dessa pesquisa. Informações de destaque, referentes ao sistema de capacitação de pessoal, da gestão por competências e das ações de capacitação estão apresentados em seguida:

Quadro 8: Quadro resumo de aspectos positivos e negativos encontrados na pesquisa

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Subjetividade dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Plano Anual de Capacitação	Descrição das atividades presente no PAC 2014
Último mapeamento de competências realizado em 2007	Uso de capital intelectual interno para ministrar os cursos
Limitação de pessoal na Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal	Participação nas ações com requisitos para progressão na carreira, obedecendo a critérios estabelecidos pela Lei 11.091/2005
Não é desenvolvida uma avaliação de impacto das ações	Aplicação de avaliações de satisfação, assimilação do conteúdo, aprendizagem e controle de assiduidade às ações

Fonte: Elaboração Própria

Evidencia-se então na sumarização apresentada no quadro acima, que a aplicação de um sistema que esteja totalmente orientado para a gestão por competências, ainda não existe na universidade, já que em alguns pontos essenciais das diretrizes da PNDP, como a implantação do mapeamento de competências, por exemplo, a IFES demonstra falha, já que a última atividade desse tipo foi realizada em 2007. Entretanto, ainda que com a não adequação de modo completo, a universidade se propõe a atender algumas das delimitações apresentadas na política, como por exemplo, a priorização do uso de capital intelectual interno.

Diante desses e de outros resultados encontrados, assim como em observância ao objetivo geral e aos objetivos específicos dessa pesquisa, o próximo capítulo trará as considerações finais desse estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal traz em suas linhas a proposta da gestão por competências em órgãos e instituições de administração pública, sendo a diretriz fundamental dessa política direcionada à gestão por competências. Nesse sentido, esse trabalho se propôs a estudar as ações de capacitação desenvolvidas na Universidade Federal de Campina Grande, e de modo mais abrangente a própria gestão de pessoas por competências aplicadas na universidade.

Em observância ao objetivo geral dessa pesquisa, que é fazer uma análise do sistema de capacitação da UFCG à luz das diretrizes e normas da PNDP, é possível afirmar que este objetivo foi alcançado, já que mesmo com evidências de que não é feita uma gestão por competências totalmente atrelada com o que é explícito na teoria do tema em questão, foi possível ser feita uma análise do sistema de capacitação da instituição como um todo. Além de uma análise mais abrangente do que é realizado na instituição, foi feita também uma análise pontual das ações de capacitação inseridas em cada um dos quatro grandes eixos temáticos trabalhos na UFCG.

O afastamento da gestão de pessoas em setores públicos de uma administração com viés mais burocrático para noções de administração gerencial é relativamente recente, mais recente ainda são as aplicações gerenciais em instituições de administração pública. Não foi diferente disso o cenário encontrado na UFCG: a gestão de pessoas orientada para suas competências ainda é um projeto em nível macro, pouco delineado e específico, e não executado de maneira plena.

É possível afirmar que o sistema de capacitação da instituição se enquadra em algumas das normatizações da PNDP, ainda assim, tal enquadramento é parcial, não sendo possível considerar como um sistema totalmente baseado em competências.

O presente trabalho identificou o estágio em que se encontra o sistema de capacitação da UFCG, evidenciando em quais aspectos as atividades ofertadas pela instituição satisfazem o que se pede na PNDP e os pontos falhos também em referências às normatizações dessa política.

Sob essa perspectiva, evidenciou-se que a universidade já se adaptou em algumas diretrizes da PNDP, como por exemplo, a priorização de capital intelectual interno para ministrar os cursos de capacitação oferecidos, sendo estes sempre coordenados por instrutores

(docentes ou técnico-administrativos) ligados à instituição e a participação nesses cursos serem requisitos para a progressão e promoção funcional por capacitação. Em contrapartida, outros pontos ainda estão bem distantes do ideal explicitado no Decreto N° 5.707/06 (que rege a PNDP), como a pouca clareza das ações da universidade em direção à gestão por competência e principalmente pela ausência de um mapeamento de competências recorrente, sendo o último aplicado em 2007, o que implica em ações de capacitação nem sempre efetivas e precisas para preencher lacunas existentes.

Acredita-se que a implantação de um sistema baseado em competências na universidade traria consigo melhorias na gestão de pessoas como um todo, e por consequência, maior eficiência e um alcance mais preciso dos objetivos institucionais da universidade. Uma vez que a UFCG conheça precisamente as competências de que necessita, seria possível promover atividades específicas para desenvolver tais competências, em todas as unidades e órgãos da instituição.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, ao analisar publicações da mesma temática e área de estudo é possível que sejam identificados aspectos em comum nesses estudos, como a atualidade do tema gestão de pessoas no setor público e a necessidade da realização de um profundo e satisfatório mapeamento de competências. Na presente pesquisa, pode se confirmar a recém-abordagem desse tema pelo fato de que o sistema de gestão por competências na UFCG é um projeto implantado parcialmente, sem atender todas as características previstas na teoria do tema. Sobre o mapeamento de competências, encontra-se a principal falha da universidade em efetivamente aplicar esse tipo de gestão, já que o último mapeamento foi realizado em 2007, desse modo, as ações de capacitação aplicadas em 2014 não foram baseadas em um mapeamento de competências em paralelo.

Durante a realização da pesquisa, alguns desafios e limitações foram encontrados. Percebe-se que a universidade se encontra ainda em um momento de estruturação do seu sistema de capacitação, uma vez que a desatualização de um mapeamento de competências é uma limitação fundamental, pois inviabiliza uma análise mais específica do cenário atual.

Sobre as ações de capacitação realizadas, a limitação encontrada mais uma vez diz respeito à ausência de um mapeamento de competências, ainda que todas as ações estejam descritas e tenham suas metodologias apresentadas no Plano Anual de Capacitação, o fato de estas serem baseadas em um Levantamento de Necessidades de Treinamento não implica necessariamente em atividades que irão satisfazer a ausência de competências ou o desenvolvimento das já existentes e inerentes aos servidores. Além disso, o escopo dessa

pesquisa sendo os servidores técnico-administrativos limita o estudo apenas a esta classe de servidores, sem expandir-se para atividades de capacitação destinadas aos docentes da instituição.

Diante disso, sugere-se a necessidade de novos estudos que possam analisar outras perspectivas: como as atividades que foram adotadas em outro recorte temporal diferente do abordado nesse trabalho; uma análise das ações de capacitação pela ótica dos próprios beneficiados com as ações ofertadas, que seja analisada a percepção dos próprios servidores; a análise comparativa do sistema de capacitação da UFCG antes e depois da abordagem de uma gestão orientada para as competências, comparando estas tais competências ao guia elaborado pelo Ministério do Planejamento.

Em suma, é possível afirmar que a gestão por competências pode ir muito além da implantação de um sistema de capacitações, mas se estender e influenciar todas as demais atividades da Administração de Recursos Humanos, como a administração de salários, a avaliação de desempenho, e até mesmo o processo de recrutamento e seleção.

Por fim, por tratar de um tema relativamente novo, muitas vezes não aplicado em sua totalidade e que são diretamente influenciados por diversos fatores que norteiam a gestão de pessoas, assuntos relacionados à capacitação de pessoal e especificamente à gestão por competências, ainda podem ser alvo de muitos trabalhos futuros. Desse modo, essa pesquisa visa apoiar estes futuros trabalhos, servindo como fonte de informações e suporte para novos pesquisadores dessa temática.

REFERÊNCIAS

AYRES, Simone M. P. M.; SILVA, Anielson B. Sistema de Capacitação Baseado em Competências - SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFES. In: ENGPR, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília, 2013.

BEUREN, Ilse M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRAMBILLA, Flávio R.; DE SOUZA, Cleverton H.; KAERCHER, Adi R. Implantação da gestão por competências em âmbito industrial: um estudo de caso no setor fumageiro. In: SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

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

BRASIL, Decreto presidencial nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990. **Presidência da República**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 10 dez. 2014.

_____ - Lei nº 10.419 de 9 de abril de 2002. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 25 jan. 2015.

_____ - Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 03 mar. 2015.

_____ - Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. **Câmara da Reforma do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=121>>. Acesso em 13 de dez. 2014.

CAPANO, Gerardo; STEFFEN, Ivo. A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 2, Maio/Agosto. 2012.

CARBONE, Pedro P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, Thiago D.; ALMEIDA, João C. J.; Mapeamento de Competências Individuais dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Pará. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília, 2013.

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FONSECA, Diogo R. da. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal**. Brasília, 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, 2013.

FONSECA, Diogo R. da. et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, Dez. 2013.

GODOY, Maria T. T. de. **Qualificação do servidor público: implicações na gestão de pessoas na Universidade Federal de Goiás**. Belo Horizonte, 2012. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, 2012.

MORAES, Isabela M. P. de. **Gestão de pessoas por competências: uma análise do sistema de capacitação da UFG à luz da PNDP**. Goiânia, 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Goiás, 2014.

MORAES, Isabela M. P. de; ALVES, Thiago. Análise do sistema de capacitação de uma Instituição Federal de Ensino Superior à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. In EnAPG, 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Practice Hall, 2010.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e Histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org), *As pessoas na organização*. Ed.Gente, São Paulo, 2002.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. esp., 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, João J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, Tatiana. E.; SILVEIRA, Denise T.; **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio C. **Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. Brasil. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, Tomás de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.125-140, mai/jun, 2000.

KROGH, G.; ROSS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n.3, 1995.

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

MAIA, Leticia G.; MORAES, Melissa de M. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 180-193, jan./jun. 2011.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal** (Portuguese version). OECD Publishing, 2010a. Disponível em <www.oecd-ilibrary.org> Acesso em: 17 dez. 2014.

_____. **Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future**. OECD Publishing, 2010b. Disponível em <www.oecd-ilibrary.org> Acesso em: 17 dez. 2014.

OLIVEIRA, Marcio M.; SILVA, Anielson B. Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre realidade e legalidade. In: EnGPR, 2011, Paraíba, **Anais...** Paraíba, 2011.

PAAUWE, Jaap; BOON, Corine. Strategic HRM: a critical review. In: COLLINGS, David G.; WOOD, Geoffrey (Ed.). **Human resource management: a critical approach**. Nova York: Routledge, 2009. p. 38-54.

PICARELLI, Vinícius. **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Brasil. São Paulo: Gente, 2002.

PIRES, José C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, Fev. 2006.

PLOYHART, Robert E.; MOLITERNO, Thomas P.; Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*. South Carolina, v. 36, n. 11, Jan, 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**, Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.

RODRIGUES, Miriam. A incorporação do conceito de competências nas práticas da área de gestão de pessoas: Uma abordagem longitudinal. In: SEMEAD Seminários em Administração, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2010.

SCHEMES, Edinei de S. **Identificação das competências organizacionais de uma empresa do segmento de eletro-eletrônico: caso Spring Carrier**. Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

ULRICH, Dave.; ULRICH, Wendy.; Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem. Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Blog da Capacitação do Servidor da UFCG**. Disponível em: <<http://capacitacaoufcg.blogspot.com.br/>>. Acesso em 25 jan 2015.

_____. -. **Plano Anual de Capacitação de 2014**. Secretaria de Recursos Humanos e Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Campina Grande, 2014.

_____. -. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 – 2019**. Colegiado Pleno do Conselho Universitário da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, 2014.

_____. -. **Portal da SRH**. Disponível em: < <http://www.srh.ufcg.edu.br/> >. Acesso em 25 jan 2015.

_____. -. **Servidores Técnico-Administrativos em Exercício**. Secretaria de Recursos Humanos. Campina Grande, 2014.

VIEIRA, Almir M.; FILENGA, Douglas. Gestão por competências: retórica organizacional ou prática da gestão de pessoas?. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, 2012.

VILAS BOAS, Ana A. A.; ANDRADE, Rui O. B. de.; **Gestão estratégica de pessoas**.
Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.