

O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências na Universidade Federal de Goiás: “Sonho de uma Realidade” ou “Realidade de um Sonho”?

Autoria: Márcio Medeiros Oliveira, Anielson Barbosa da Silva, Keliane de Oliveira Cavalcante

RESUMO

Ao longo dos últimos 40 anos, o tema “competências” ganhou destaque na comunidade acadêmica e gerencial. A discussão acadêmica iniciou-se na década de 70 pelos norteamericanos, estendendo-se pelas décadas de 80 e 90 com a contribuição de ingleses e franceses. Por outro lado, a discussão gerencial existiu ao longo desses anos no setor público e privado, em um considerável número de países. No setor público, tal discussão foi intensificada, sobretudo no Brasil, no início da primeira década do século XXI. O objetivo desse estudo é analisar a implantação do sistema de gestão por competências na Universidade Federal de Goiás (UFG), a partir da percepção de seus gestores *versus* servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas. O estudo é de natureza exploratória, cujo método utilizado foi o estudo de caso qualitativo. A escolha dos sujeitos da pesquisa ocorreu por conveniência e acessibilidade. Durante a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e uma análise documental. O público-alvo escolhido envolveu 02 gestores e 05 servidores técnico-administrativos em educação, todos em exercício na área de gestão de pessoas da Universidade. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas, com tecnologia digital, e transcritas literalmente. Para a análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos por meio da análise qualitativa dos discursos na linguagem dos entrevistados possibilitou a identificação de doze significados envolvendo a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências na UFG. Constatou-se que o sistema de gestão de pessoas possui uma lacuna entre o disposto na legislação brasileira sobre a gestão de pessoas como modelo estratégico intercalado pelas competências e a prática vivida na gestão de pessoas no contexto da Universidade. Os discursos revelaram uma eminente contradição, ou seja, a área de gestão de pessoas da UFG convive, ainda, sob a ausência da “aderência” do sistema de gestão de pessoal ao que a legislação preconiza. Todavia, ao responder a questão de pesquisa “como a gestão de pessoas por competências está sendo implantada na UFG?”, os resultados do estudo indicam que a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências não evoluiu, por inteiro, de acordo com o disposto nos dispositivos legais brasileiros. Portanto, tal sistema se retratou, no decurso do estudo, como um “sonho de uma realidade”, uma vez que esforços no futuro serão canalizados para aproximar a gestão de pessoas à gestão por competências. Enfim, diante da discussão dos resultados, vários questionamentos emergiram como fatores motivadores e propulsores de estudos futuros envolvendo o contexto ambiental das IFES brasileiras.

1 INTRODUÇÃO

Os primeiros estudos envolvendo as competências ocorreram a partir da década de 70, prevalecendo a discussão de acadêmicos norte-americanos. Nas décadas de 80 e 90, as discussões prosseguiram com a contribuição de ingleses e franceses contestando os trabalhos dos americanos. Após a década de 90, surgiram outros estudiosos que aliaram as discussões anteriores da escola norte-americana – cujo enfoque concentrava-se na competência coletiva, com a francesa, cujo enfoque baseava-se na competência individual (DUTRA, 2006).

Mascarenhas (2008, p. 181) destaca que “o conceito de competências vem sendo definido de diversas formas. São várias as definições e dimensões conceituais propostas pelos autores”. Contudo, avalia que o conceito de competência emerge da intensa evolução tecnológica e da concorrência, a partir do ano de 1990, promovendo a reestruturação dos postos de trabalho e os pré-requisitos para ocupá-los (MASCARENHAS, 2008, p. 178).

Hondeghem e Vandermeulen (2000, p. 342) analisaram a produção científica internacional envolvendo a definição de “competências”. Apesar de diversas interpretações, o termo “competência” foi consistentemente tratado como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) requeridas para o desempenho de uma tarefa/atividade ou emprego (LIANG; HOWARD, 2010, p. 53). Essa combinação de atributos (CHA), na visão de Hondeghem e Vandermeulen (2000, p. 343), poderá ser considerada no desenvolvimento da organização e de um membro, individualmente, dentro dessa organização.

Entretanto, Hoffmann (1999) preocupou-se em distinguir no idioma inglês, a diferença semântica e técnica entre os termos “*competency*” e “*competence*”, uma vez que essa diferenciação semântica, ao menos no idioma português, é inexistente. Como houve, em outros estudos, a popularização do termo “*competency*” – no idioma inglês, Hoffmann (1999) esclareceu que o termo se referia a comportamentos que um indivíduo necessitava demonstrar – conforme a combinação de atributos mencionados acima, e “*competence*” sendo usualmente utilizado para referir-se a padrões de desempenho. Sintetiza ainda, de modo técnico, a existência de duas contraposições sobre o significado do termo “*competency*”: a primeira condiz com resultados obtidos por meio de treinamentos – *outputs* –, enquanto a segunda relaciona-se aos atributos fundamentais requeridos de uma pessoa para conquistar um desempenho adequado – *inputs* (HOFFMANN, 1999).

Na comunidade gerencial do setor público foi percebido, sobretudo nos últimos 05 anos, a discussão e a adoção da expressão “gestão por competências” em órgãos da administração pública federal brasileira, como no caso de órgãos da administração direta e indireta do poder executivo e órgãos ligados ao poder legislativo e judiciário (PIRES *et al*, 2005). No entanto, concluiu-se também que tais órgãos estão teoricamente mais avançados ou amadurecidos no quesito “gestão por competências” por deterem, ou tentarem consolidar, modernas técnicas de gestão, procurando realizar suas atividades baseadas em planejamento organizacional e em planejamento da gestão de pessoas.

Conceitualmente, Fleury *et al* (2002, p.12) explica que o modelo de gestão de pessoas é entendido como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Entretanto, a gestão de pessoas classificou-se, no decorrer do tempo, em quatro correntes básicas: modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal, modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano, modelo estratégico de gestão de pessoas, e finalmente, modelo de gestão de pessoas articulado por competências (FLEURY *et al*, 2002).

Dessa maneira, “podemos dizer que a gestão de pessoas por competências tem como objetivo incorporar de maneira sistematizada as competências dos indivíduos aos critérios de avaliação e regulação para fins de gestão de pessoas” (MASCARENHAS, 2008, p. 199).

Este artigo objetivo analisar a implantação do sistema de gestão por competências na Universidade Federal de Goiás (UFG), a partir da percepção de seus gestores e servidores técnico-administrativos que atuam na área de gestão de pessoas.

Ademais, a estrutura do artigo foi composta por quatro partes, além dessa introdução. A contextualização teórica tratou acerca da gestão de pessoas e discussão das competências em organizações públicas e privadas e suas respectivas implicações na gestão de pessoas, além de abordar a evolução dos dispositivos legais brasileiros na aproximação da gestão de pessoas à gestão por competências e o contexto das IFES. O procedimento metodológico do estudo descreve a abordagem, os tipo, o contexto e os sujeitos da pesquisa, além dos instrumentos de coleta e análise dos dados. Em seguida, passou-se à apresentação do caso da IFES e conseqüente discussão dos resultados. Por último, foram apresentadas algumas considerações finais e recomendação para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O aporte teórico apresentado objetiva auxiliar na compreensão sobre a gestão de pessoas por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior e balizar os resultados empíricos durante a fase de análise dos dados coletados.

2.1 A Gestão de pessoas por competências nas organizações

Payne (2010) procurou averiguar, por meio de um estudo quantitativo realizado com organizações localizadas no norte da região centro-oeste dos Estados Unidos, as competências percebidas requeridas de profissionais de recursos humanos na administração estratégica e identificou lacunas de competências a partir da visão de gestores de recursos humanos e demais gestores dentro da organização.

Os resultados desse estudo comprovaram que, o domínio estratégico de administração, com habilidades de liderança e visão, idealizado pelos gestores como importante para a área de recursos humanos, foi exatamente o oposto: a taxa de participação dos recursos humanos como papel estratégico na organização foi baixa. De acordo com esse levantamento, gestores de recursos humanos e os demais gestores dentro da organização perceberam o envolvimento tímido de profissionais de recursos humanos no nível estratégico; além de gestores de recursos humanos sentirem-se pequenos na execução da gestão estratégica e na contribuição de planejamentos de longo prazo. Os demais gestores presentes na organização, comparativamente aos gestores de recursos humanos, demonstraram um alto nível de habilidades em todas as competências. Em parte, isso se deve à falta de um relacionamento confiante entre os gestores de recursos humanos e os demais gestores. Evidentemente, esse estudo apresentado por Payne (2010) aponta para a necessidade no desenvolvimento de competências na administração estratégica, por parte dos profissionais de recursos humanos.

No entanto, os organismos do setor público, comparativamente aos do setor privado, têm trabalhado para desenvolver/implantar metodologias, técnicas ou ferramentas de gestão de pessoas eficazes/efetivas. A descrição de Meier e O'Toole (2002) corrobora o disposto acima, ao estudarem a qualidade na gestão pública e seus efeitos no programa de desempenho de escolas localizadas no Estado do Texas, Estados Unidos. Esses autores demonstraram, por meio de correlações estatísticas, a implicação positiva de salários pagos às pessoas e alguns indicadores institucionais de desempenho nessas escolas. Ou seja, uma administração pública de qualidade implica em variáveis complexas. Todavia, pessoas ocupantes de cargos gerenciais são fundamentais na contribuição do desempenho institucional, que é o resultado do esforço conjunto de muitos aliados (MEIER; O'TOOLE, 2002).

Siddiquee (2010) argumenta que desafios são enfrentados cotidianamente pelo setor público. De forma prática, vários países têm adotado a denominação de “Nova Gestão Pública” e essa tendência administrativa equipara-se ao setor privado na medida em que

idealiza uma gestão por resultados e desempenho. Em outras palavras, é a aplicação dos valores da iniciativa privada dentro do setor público para incrementar eficiência, efetividade e desempenho (SIDDIQUEE, 2010).

Na área de recursos humanos do setor público, a gestão por competências configura-se como tendência latente. Existem relatos de países, como os casos da Bélgica e Holanda, por exemplo, que conseguiram institucionalizar uma cultura de gestão por competências (HONDEGHEM; VANDERMEULEN, 2000). Por outro lado, existem relatos sobre casos não muito bem sucedidos na implementação dessa cultura, como o exemplo da Malásia (SIDDIQUEE, 2010), e o exemplo das Ilhas da República de Trindade e Tobago, onde o modelo de gestão por competências foi importado do Canadá e não se considerou a realidade cultural da Ilha (BISSISSAR, 2010). Ainda, como uma consequência da “Nova Gestão Pública”, instituições de ensino passaram a oferecer programas baseados no desenvolvimento das competências de gestores públicos, cujo foco consolidou-se na aprendizagem centrada em reflexão das ações – resolução/tomada de decisões, praticadas no dia-a-dia (NYGAARD; BRAMMING, 2008).

Não existe, porém, uma origem singular relacionada ao termo competências, segundo Horton (2000, p. 306). Entretanto, essa autora afirma que o conceito pode ter sido originado ao longo dos séculos quando “aprendizes” tomavam conhecimento de habilidades trabalhando com os “mestres”. Em seguida, com a revolução industrial, surgiu o estudo do trabalho e dos cargos, bem como as habilidades necessárias para preenchê-los. Logo após a administração científica, em 1930, a escola das relações humanas da administração contextualizou a motivação dos trabalhadores e a organização do trabalho. A partir de 1970, o interesse dos Estados Unidos, partiu para a promoção da competitividade econômica, deixando a análise funcional de cargos (HORTON, 2000, p. 307).

Portanto, Lawler (1994) cita e descreve as forças que explicam a evolução do trabalho baseado em cargos para o baseado em competências no setor privado. Basicamente, essas forças, segundo Lawler (1994, pp. 4-6), são quatro: (a) a mudança da natureza do trabalho; (b) a globalização implicando competição entre as organizações; (c) as mudanças ambientais forçando as organizações a se adaptarem rapidamente; e (d) as estruturas organizacionais implicando em uma revisão das tradicionais carreiras existentes.

Tais forças explicam a importância crescente das competências e de uma gestão por competências nas organizações privadas, mas que também podem ser aplicadas ao setor público. Uma gestão de pessoas que se aproxima de uma gestão por competências coloca o ser humano no centro das atenções e destaca a sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais, além de ser uma ferramenta para a mudança de uma cultura burocrática, e portanto impessoal, para uma cultura mais democrática (HONDEGHEM; VANDERMEULEN, 2000, p. 343).

Assim, como decorrência, um aspecto considerado positivo à gestão por competências no setor público é o foco sobre as pessoas e o que elas trazem para as suas respectivas tarefas – *inputs* –, enquanto que uma gestão por desempenho focaliza os resultados de uma tarefa – *outputs*. Isto poderia explicar um possível interesse do setor público em relação à gestão por competências, uma vez que organizações públicas não desejam ser guiadas por resultados ou possuem dificuldades em medir o desempenho de seus resultados (HONDEGHEM; VANDERMEULEN, 2000, p. 345). Efetivamente, a gestão por competências, segundo Hondeghem e Vandermeulen (2000), torna-se uma alavanca essencial para a implementação de uma gestão estratégica de pessoas.

Contudo, a introdução de competências dentro de um processo de administração por desempenho existente, com avaliação 360° graus ou outra forma de avaliação, é uma experiência considerada muito útil e, portanto, uma maneira de se criar ligações efetivas entre as competências, o desempenho e a remuneração (NAQVI, 2009, p. 88). É possível perceber a

relação de complementariedade e interdependência entre competência e desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 14).

2.2 Evolução dos dispositivos legais brasileiros na aproximação da gestão de pessoas à gestão por competências no contexto das IFES

No Brasil, a partir do ano de 1995 – simultaneamente à publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado –, a área de recursos humanos da administração pública federal iniciou um processo de considerável atenção e valorização por meio da capacitação, qualificação e profissionalização dos servidores públicos que compõem o quadro de pessoal. Como consequência desse modelo de modernização, introduziu-se a cultura da “administração pública gerencial”, baseada em avaliação de desempenho, por meio de sua implementação e sobreposição num contexto cultural da “administração pública burocrática” (MAGALHÃES, 2007, pp. 8-12).

Com um breve olhar retrospectivo, durante o período anterior a 1995, observou-se uma carência na administração de recursos humanos dos organismos públicos, no que diz respeito à inexistência de incentivos para os servidores públicos – existia somente através de gratificações por ocupação de funções de direção/assessoria/coordenação –, a ausência de políticas de formação, capacitação permanente e remuneração condizente ao exercício da função pública. A política de remuneração estava distorcida: enquanto o pequeno quantitativo de servidores, com nível educacional superior, possuía a média salarial menor à média salarial paga a um trabalhador com mesmo nível educacional no setor privado, por outro lado podia-se presenciar a existência de um grande quantitativo de servidores em cargos operacionais que possuíam a média salarial maior em relação à média salarial paga ao trabalhador de mesmo nível educacional no setor privado (BRASIL, 1995, pp. 27-37).

Como citado, o quadro funcional público estava concentrado em atividades operacionais, além de não possuírem uma carreira específica, ou possuírem uma carreira pouco estruturada, ou totalmente desestruturada, sem práticas de ascensão funcional e de promoção baseadas em avaliação de desempenho. A seleção e o ingresso de pessoal no setor público limitavam-se exclusivamente ao concurso público, a partir da Constituição de 1988, impedindo outras formas de processo seletivo, em detrimento das competências. O esforço governamental, ao implantar o concurso público a partir dessa Constituição Federal, objetivou reduzir sensivelmente o clientelismo político e o nepotismo na ocupação de cargos públicos. Em alguns casos, os concursos públicos foram realizados sem critérios de dimensionamento de necessidades de pessoal, levando à admissão de um numerário excessivo de servidores a um só tempo, seguido de longos períodos sem novas seleções. Percebia-se, com pesar, que a área de recursos humanos ainda não era considerada estratégica dentro das organizações públicas (BRASIL, 1995, pp. 27-37).

Contudo, o governo federal, dando continuidade ao processo de valorização de seu quadro de pessoal e, sobretudo, com o intuito de aperfeiçoá-lo, instituiu uma série de dispositivos legais normatizando o desenvolvimento profissional de seus servidores. Dessa forma, introduziu, após 10 anos de várias discussões e/ou polêmicas, especificamente a partir de 2006, e sinalizando para todos os interessados na profissionalização do quadro funcional da gestão pública, o Decreto nº 5.707/06 versando sobre a instituição da política e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal.

O decreto mencionado destaca, logo em seu início, sobre a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), implementada no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, art. 1º). Em seguida, discorre as finalidades dessa política, citando a “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”, o “desenvolvimento permanente do servidor público”, a “adequação

das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”, a “divulgação e gerenciamento das ações de capacitação”, e a “racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (BRASIL, decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, art. 1º, incisos I ao V). Ou seja, o artigo com os respectivos incisos destacam as vias para a consolidação de uma administração pública gerencial com enfoque para gestão por competências.

Ainda nesse decreto, o artigo 3º dispõe as diretrizes da PNDP com forte repercussão, em metade dos seus incisos, sobre o apoio, promoção, incentivo, estímulo e acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais (BRASIL, decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, art. 3º, incisos I ao VI). Ademais, os instrumentos da PNDP são três: o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competências (BRASIL, decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, art. 5º, incisos I ao III).

As transformações, narradas nos parágrafos acima, podem ser justificadas no argumento de Le Boterf (2003) de que as organizações, estruturadas de maneira heterogênea e flexível, devem dispor de pessoas capazes para enfrentar o inédito e a mudança permanente ao se confrontarem com a complexidade e a incerteza, tornando indispensável a renovação de conhecimentos e competências, pro meio de um processo de aprendizagem permanente.

Especificamente no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o governo federal disponibilizou todo um arcabouço legal orientando e desenvolvendo a gestão universitária. Inicialmente, em 2004, introduziu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) no Brasil, através da Lei nº 10.861/04, que dentre várias obrigações ligadas à avaliação das instituições tornou regra a sistematização de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – ressaltando sua respectiva missão e políticas institucionais, como por exemplo, a de pessoal onde se descreve as carreiras de servidores pertencentes às IFES, seu aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional (BRASIL, lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, art. 3º, incisos I e V).

Em seguida, no ano de 2005, reestruturou e instituiu um novo plano aos servidores da carreira de Técnico-Administrativo em Educação, por meio da Lei nº 11.091/05, ao qual se dissecou, com destaque às seguintes partes:

- A gestão dos cargos deverá vincular-se ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; o desenvolvimento do servidor, por sua vez, deverá vincular-se aos objetivos institucionais; com a garantia de programas de capacitação, incluída a educação formal; e com a avaliação de desempenho funcional dos servidores, realizadas por critérios objetivos decorrentes das metas institucionais (BRASIL, lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, art. 3º, incisos V e VII ao IX);
- Além disso, caracteriza as formas de desenvolvimento do servidor, exclusivamente através de Progressão por Capacitação Profissional – mudança de nível de capacitação no mesmo cargo decorrente de obtenção de certificado em programa de capacitação ou Progressão por Mérito Profissional, mudança no padrão de vencimento desde que apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, ou seja, ambos com efeitos vinculados às mudanças para o padrão de vencimento subsequente (BRASIL, lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, art. 10, §§ 1º e 2º);
- Também incluiu o Incentivo à Qualificação ao servidor que tenha educação formal superior ao exigido para o cargo no qual está como titular (BRASIL, lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, art. 11);
- Para completar, essa lei faz uma interligação entre o PDI de cada IFES com o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos

Técnico-Administrativos em Educação (PDI-PCCTAE), onde esse último deverá conter o dimensionamento das necessidades institucionais, o programa de capacitação e aperfeiçoamento e o programa de avaliação de desempenho referente aos servidores (BRASIL, lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, art. 24, § 1º, incisos I ao III).

Logo após 01 ano e 06 meses, em 2006, dois decretos federais foram estabelecidos no intuito de normatizar os dois últimos tópicos acima. Ou seja, tais decretos se encontram em estreita relação, principalmente, com a Lei nº 11.091/05 e, indiretamente, com a Lei nº 10.861/04, quando menciona a política de pessoal contida no PDI de cada IFES, bem como ratifica o Decreto nº 5.707/06 em seu esforço pela implantação da PNDP nos órgãos da administração pública federal. Os dois primeiros dispositivos legais citados são brevemente apresentados abaixo:

- O Decreto nº 5.824/06 normatiza procedimentos para concessão do Incentivo à Qualificação, disponibilizando os percentuais para concessão desse benefício, os ambientes organizacionais de atuação do servidor e as áreas de conhecimento dos cursos de educação formal relacionados a cada ambiente organizacional (BRASIL, decreto nº 5.824 de 29 de junho de 2006, art. 1º, § 9º e art. 2º e 3º);
- Já o Decreto nº 5.825/06 estabelece diretrizes para a elaboração do PDI-PCCTAE procurando garantir, sobretudo, “a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional”, “a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais” e, “as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento [...] dos ocupantes da carreira [...]” (BRASIL, decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006, art. 4º, incisos II, V e VIII). É notório perceber que, o legislador ao esclarecer sobre o dimensionamento das necessidades de pessoal cita, dentre outras ações, a “identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE [sic]” (BRASIL, decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006, art. 6º, § único, inciso VI). Ainda, em outra passagem, o decreto esclarece que o programa de capacitação e aperfeiçoamento deve seguir linhas de desenvolvimento como, a iniciação de servidores recém-chegados no serviço público, a formação geral com relação às informações sobre planejamento e controle de metas institucionais, educação formal, gestão como pré-requisito para o exercício de funções de chefia/assessoramento/direção, inter-relação entre ambientes organizacionais da IFES e, específica relacionada ao cargo que o servidor ocupa e ao ambiente organizacional onde atua. Tal programa de capacitação e aperfeiçoamento tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento do servidor e capacitá-lo para o desenvolvimento de ações de gestão pública (BRASIL, decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006, art. 7º).
- Ao finalizar o decreto 5.825/06, o legislador discorre sobre o programa de avaliação de desempenho, salientando que os resultados devem fornecer indicadores para o planejamento e visar, conseqüentemente, o desenvolvimento de pessoal das IFES; subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento, além do dimensionamento de necessidades institucionais; propiciar condições à melhoria de processos de trabalho; avaliar o desempenho

coletivo e individual do servidor e; aferir o mérito para progressão (BRASIL, decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006, art. 8º, § 1º, incisos I ao V).

Em Zarifian (2001) pode-se encontrar a justificativa para tais transformações específicas no ambiente da IFES, quando ele explica sobre o trabalho, argumentando não ser mais um dado objetivável, padronizável, prescritível, reduzindo-se a uma lista de tarefas relacionadas a uma descrição de cargo. Esse autor ressalta ainda que o trabalho, na atualidade, torna-se prolongamento da competência pessoal do indivíduo diante de uma situação profissional complexa.

O processo de valorização do servidor público brasileiro descrito em parágrafos anteriores, ao longo das duas últimas décadas, é sinteticamente esquematizado na figura 1.

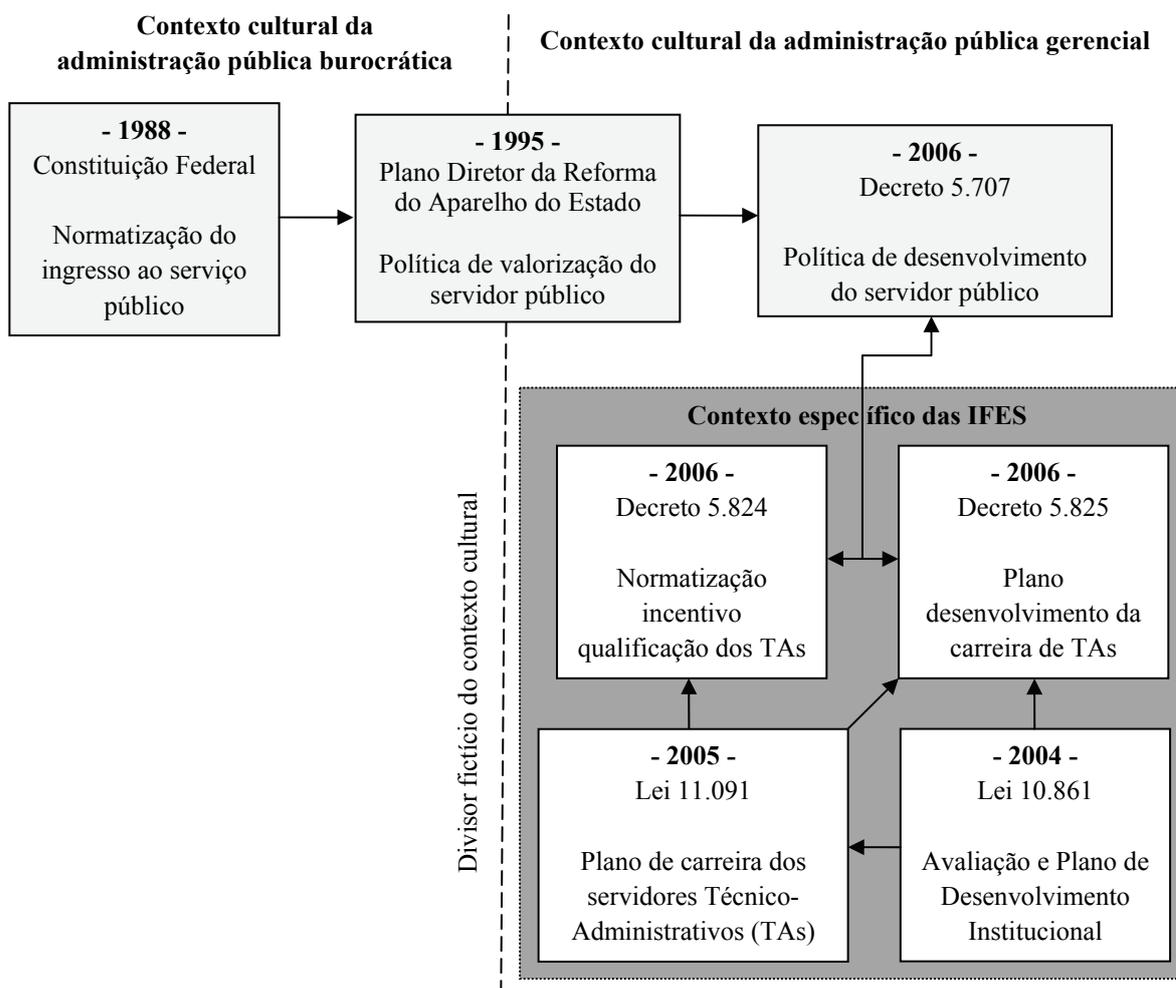


Figura 1 - Fluxo de valorização do servidor público brasileiro, ao longo dos anos, por meio da legislação.
Fonte: Elaborado a partir da legislação mencionada na subseção 2.2 e de BRASIL (2005).

Uma análise da figura 1, em consonância com categorização de Fleury *et al* (2002) sobre a evolução dos modelos de gestão de pessoas, revela que o ano de 1995 foi considerado para o servidor público brasileiro, incluindo naturalmente aquele inserido no contexto das IFES, o marco divisor entre: (a) por um lado a gestão de pessoas entendida como modelo de departamento de pessoal contextualizada dentro de uma cultura de administração pública burocrática e, (b) por outro lado a gestão de pessoas entendida como modelo estratégico com articulações para um modelo de competências contextualizada em uma cultura de administração pública gerencial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O enfoque adotado no estudo foi exploratório e utilizou o método do estudo de caso qualitativo. Conforme a descrição de Merriam (2009, p. 203), “um estudo de caso é uma descrição holística, intensiva e uma análise singular de uma unidade limitada. Comunica um entendimento soberano do caso em consideração através da análise de dados”.

O contexto do estudo foi uma Universidade Pública Federa - a UFG, localizada no Estado de Goiás, com sede em Goiânia, na Região Centro-Oeste do Brasil. Durante a coleta de dados foi realizada uma análise documental e entrevistas semiestruturadas, cujos itens do instrumento foram definidos a partir do referencial teórico. Questões abertas foram priorizadas devido à necessidade de captar as opiniões ou sentimentos das pessoas que participaram da entrevista.

O público-alvo escolhido para tais entrevistas, conforme o perfil apresentado na figura 2, foi escolhido por conveniência e acessibilidade e abrange 02 gestores e 05 servidores técnico-administrativos em educação, todos em exercício na área de gestão de pessoas da universidade.

Codificação do Entrevistado	Gênero	Escolaridade	Tempo Serviço UFG	Local Exercício	Tempo Serviço no Local Exercício
T-I	Feminino	Graduação Completa	02 anos	PRODIRH	01 ano
T-II	Feminino	Pós-Graduação: Especialização	32 anos	DDRH	09 anos
T-III	Feminino	Pós-Graduação: Especialização	18 anos	DDRH	07 anos
G-IV	Masculino	Graduação Completa	16 anos	DDRH	10 anos
T-V	Feminino	Graduação Completa	18 anos	DDRH	18 anos
G-VI	Masculino	Pós-Graduação: Mestrado	30 anos	PRODIRH	05 anos
T-VII	Feminino	Graduação Completa	19 anos	DDRH	04 anos

Figura 2 - Perfil dos entrevistados na UFG.

Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados da pesquisa, 2011.

Tais sessões ocorreram em salas apropriadas para reuniões, localizadas na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH) – Campus Samambaia – e no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) – Campus Colemar Natal e Silva –, ambos em Goiânia, em janeiro e fevereiro de 2011, período matutino e vespertino. Entretanto, uma única sessão foi realizada por telefone, durante o período matutino. Todas as entrevistas realizadas duraram em média 53 minutos e foram gravadas, com tecnologia digital, e transcritas literalmente.

Logo em seguida foram montados os protocolos de entrevistas de cada entrevistado. Cada protocolo continha os resultados da transcrição literal, ou seja, dados considerados brutos e sem refinamento. A princípio, o grande volume de informações, aparentemente contraditórias e díspares, provenientes desse material gerou um desconforto e uma desorientação no sentido de sistematizá-los em informações úteis para o intuito desse estudo. No entanto, a orientação proposta por Merriam (2009) possibilitou otimizar os esforços para (a) organizar o volume de informações coletadas, como em um inventário, com rótulos e códigos que permitam o rápido acesso a pequenos dados, quando necessário e em qualquer ocasião; e (b) iniciar as atividades de sistematização. Essas foram iniciadas após a leitura e

releitura de cada protocolo de entrevista, onde inicialmente foram destacadas, nas respostas, passagens importantes.

Assim, para a análise dos dados coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Merriam (2009, p. 205) consiste em uma técnica qualitativa de recorrer a temas e padrões de significado; entretanto, historicamente essa técnica tem sido quantitativa em sua natureza, especialmente na medição de unidades centradas na comunicação, como a frequência de mensagens ou padrões de discursos usados.

Portanto, com o intuito de consolidar, reduzir, refinar e interpretar o que as pessoas entrevistadas disseram, para construir significados e/ou conceitos, a partir de um processo indutivo e comparativo, com o intuito final de responder uma questão de pesquisa (MERRIAM, 2009, pp. 175-176), foram agrupadas todas as respostas dos entrevistados, compilando-se os dados brutos em temas ou categorias que permitissem entender, no conjunto, cada questionamento direcionado aos entrevistados. Após essa etapa montou-se o “quadro temático” que permitiu compilar os dados destinados ao entendimento final do tema ou categoria, ao qual obteve a resposta para o objetivo de tal estudo. Todo o processo mencionado foi acompanhado da codificação, da redução dos discursos dos entrevistados – escolha das evidências – e consulta às notas e observações de campo.

4 O CASO DA IFES: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise qualitativa dos discursos na linguagem dos entrevistados revelou doze significados sobre a percepção dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas da UFG, sobre o sistema de gestão de pessoas por competências e sua implantação (Figura 3), aos quais serão discutidos em seguida, com a apresentação das respectivas evidências.

A implantação do sistema de gestão de pessoas por competências na UFG foi retratada, a partir da percepção de seus gestores <i>versus</i> servidores em exercício/lotados no setor de pessoal, como:	
1°. incipiente e com dificuldades, quando se trata do alinhamento da política de Recursos Humanos (RH) da universidade com o decreto nº 5.707/06, art. 1º, incisos I e III;	2°. o PDI-PCCTAE possui um alinhamento próximo ao decreto citado, com respectivo artigo e incisos, porém foi realizado sem uma reflexão e discussão;
3°. a implantação do sistema de gestão por competências é trabalhada intuitivamente ou “instintivamente”, somente no setor de RH, no âmbito da seleção pro meio de concurso público;	4°. essa implantação é vista como problemática, pois existe uma inexperiência e as pessoas, de uma maneira geral, não conhecem o conceito teórico sobre tal gestão;
5°. a “alta administração” não possui um entendimento ou uma percepção melhor sobre o conceito de gestão por competências;	6°. a maioria dos servidores Técnico-Administrativos (TA) não conhece, também, o conceito de gestão por competências;
7°. as práticas de gestão de pessoas indicadas no PDI-PCCTAE não estão sendo difundidas de acordo com a lógica das competências;	8°. existe uma preocupação e uma necessidade de estudos e discussões entre os membros do setor de RH. Entretanto, existe o momento do concurso público onde essa lógica é um pouco difundida;
9°. o desenvolvimento de competências nos servidores TA existe, porém é pequeno, realizado conforme o interesse pessoal em detrimento do interesse institucional;	10°. tais competências não são desenvolvidas completamente por falta de conhecimento sobre o significado do tema;
11°. o motivo pela busca de oportunidades de aperfeiçoamento profissional ou treinamentos desencadeados pelos TA vincula-se às citadas necessidades pessoais, ou seja, progressão na carreira de TA e o conseqüente ganho	12°. esse desenvolvimento de competências agrega valor à universidade indiretamente, por meio do interesse pessoal, dos servidores, em agregar valores para si.

financeiro;	
-------------	--

Figura 3 - Significados percebidos, no setor de pessoal, sobre o sistema de gestão de pessoas por competências na UFG.

Fonte: Elaborado a partir da análise de dados da pesquisa, 2011.

O primeiro e o segundo significados permitiram entender, a partir dos discursos na linguagem dos entrevistados, que a implementação da PNPD e suas finalidades, como a “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”, e “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”, estabelecidas pelo Decreto nº 5.707/06, ainda foi considerado como um alinhamento pequeno frente à política de RH e ao PDI-PCCTAE da universidade, mesmo após 04 anos de instituição desse dispositivo legal no contexto da administração pública brasileira (BRASIL, decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, art. 1º, incisos I e III).

... a Universidade em si tem buscado é, estar sempre focado no que [...] 5.707, que a política coloca, pra elaborar os seus planos de ação e de capacitação e qualificação voltados para os seus servidores, é um trabalho que vem sendo feito, é, enfim crescendo, né, nos últimos anos nos, últimos quatro anos ... [G-IV.016-019]

... eu vejo que a UFG hoje, o DDRH, a PRODIRH, tem conseguido estar caminhando mais perto disso que a PNPD, que é a PNPD, é, que é pedida pelo Ministério, pelo Decreto 5.707 certo, mas ainda não vejo que nós temos conseguido chegar no que é, realmente o objetivo, ou seja, o que é tratar essa melhoria dessa eficiência, é associando isso as competências das pessoas, fica muito ainda, as vezes em ações isoladas, onde não se amarram tão bem como deveriam ser. [G-IV.025-031]

... no caso da nossa universidade a gente tem, bastante, tido muita dificuldade ainda, de fazer, de atender a, o Decreto ... [G-VI.012-013]

... eu não sei se tá muito claro pro departamento, pra própria instituição esse alinhamento, eu acho que a gente tem tentado fazer isso, as vezes assim, por acreditar nisso, mas não sei se está claro pras pessoas que existe o decreto, se tem conhecimento ... [T-V.008-011]

... é pode estar alinhado mas sem até entendimento porque é alinhado pra atender esse decreto, e a gente tem tentado fazer isso, fazer programas de capacitação, buscando eficiência, eficácia no trabalho desenvolvido pelo servidor da UFG. [T-V.015-018]

... eu vejo que o PDIC [PDI-PCCTAE] nosso hoje está mais maduro em termos de atender a política do 5.707, ainda não chegamos, não chegamos ainda onde deveria, mas nós estamos hoje muito mais próximos disso, muito mais alinhados com isso. [G-IV.041-044]

... a gente teve que escrever alguma coisa pra fazer parte, é, mas na realidade eu não lembro se a gente, se eu cheguei a ler esse decreto pra ver se tá alinhado, eu sei que a gente tentou fazer a parte da avaliação mais baseada na Lei, na 11.091, então eu não sei se foi pensado, não me lembro se a gente leu ... no fundo acho que acabou atendendo, né, mas assim não sei se foi discutido isso ... [T-V.025-030]

Percebeu-se, dessa maneira, em decorrência do fraco alinhamento ao decreto, a implicação do sétimo significado, onde se entendeu a contradição existente entre a realidade, permeada pela não difusão das práticas de gestão de pessoas contidas no PDIC-PCCTAE conforme a lógica das competências, e a menção do Decreto nº 5.825/06, quando o legislador esclarece sobre o dimensionamento das necessidades de pessoal citando, dentre outras ações, a “identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE [sic]” (BRASIL, decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006, art. 6º, § único, inciso VI).

... eu acho que como a instituição caminha para descobrir melhor o que é gestão por competência, ela não consegue fazer isso também de acordo com a lógica, mas a gente já consegue caminhar com essa preocupação, de distribuir isso de acordo com o que deveria ser pelo menos certo, ou as pessoas estarem nos lugares certos porque eles possuem a competência certa para estarem ali e não, porque eles fazem parte do rol de amigos ou de, de parceiros daquela situação, a gente tem clareza de que isso não é possível 100% hoje ... [G-IV.095-101]

... não existe isso, o pouco que eu sei, né, do assunto, tá alinhado, não tem nada haver uma coisa com outra, ainda precisa de muito estudo, discussão sobre o assunto, pra gente começar a caminhar. [T-V.058-060]

... não vejo esse alinhamento. Talvez o pouco que a gente tenha, seja na questão do concurso ... [T-VII.088-089]

Entretanto, no oitavo significado identificado a partir dos relatos dos entrevistados, notou-se a necessidade de conhecimento e discussão sobre o assunto pertinente à “gestão por competências”, entre os membros do setor de RH, e o reconhecimento do concurso público como o único meio pelo qual uma pequena parte das competências foi difundida dentro da universidade pela gestão de pessoas.

... eu vejo como ainda um processo engatinhando, vamos dizer assim, porque a primeira coisa que eu entendo que nós precisamos é tomar consciência realmente do que é a gestão por competência ... [G-IV.047-049]

... eu não quero dizer que a gente esteja seguindo todo o procedimento de gestão por competências, porque ele é global. Dentro daquilo que a gente trabalha, na capacitação, eu vejo o básico da gestão por competências ... [T-III.062-065]

... então eu vejo que a gente ainda tá, é, muito tímido nisso aí, certo, nós precisamos amadurecer um pouco mais nessa, nessa linha, não que ela não aconteça, certo, eu acho que talvez até empiricamente, talvez intuitivamente nós acabamos fazendo gestão por competência também, mas ela não é algo que nós façamos ao meu ver com consciência ... [G-IV.053-057]

... eu consigo enxergar a gente já aplicando, mesmo que instintivamente essa questão da competência, mas no sistema, eu acho que não, porque eu acredito que tem que haver o trabalho conceitual de entendimento institucional que seja gestão por competências, isso não deve, isso não adianta ficar, apenas ali na gestão de pessoas, até porque todo o trabalho o desenvolvimento de pessoas dentro de uma instituição, ela depende de toda as unidades, de todas as áreas ... [T-III.072-077]

... Eu acho que a gente ainda ta bem aquém, né, tá bem ... você tenta fazer alguma coisa e, no ingresso, no concurso público, mas ainda tem que ser, o processo tem que melhorar bastante ... [T-VII.038-040]

Tal significado possuiu estreito relacionamento com o terceiro significado, na medida em que os entrevistados perceberam um trabalho por competências realizado somente no setor de RH da universidade, no âmbito da seleção pública. Liang e Howard (2010, p. 53) esclareceram o consistente tratamento da palavra “competência” como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) requeridas para o desempenho de uma tarefa/atividade. No caso da universidade foi nítido o pequeno desenvolvimento, somente, do atributo denominado “conhecimento” durante a seleção pública de novos servidores.

Ainda no que condiz ao desconhecimento, porém por todas as pessoas componentes da universidade sobre o conceito teórico de “gestão por competências”, averiguou-se, também, um relacionamento junto aos significados quarto, quinto e sexto.

... a questão de gestão por competência, eu acho que é um problema, a, eu não sei como é que tá sendo feito isso nas outras instituições do Brasil, mas eu vejo com preocupação a questão da gestão por competência, a, a, aquela própria inexperiência que a gente tem, e, e, e, pelo tipo de seleção que a gente faz dos próprios técnico-administrativos, a, a seleção é baseada somente em uma das, vertente, em um dos pilares da gestão por competência, né, que é a questão do conhecimento, a gente não conseguiu muito fazer o mecanismo que a gente possa trabalhar a questão da atitude e da questão da, da habilidade ... [G-VI.066-073]

Eu acho que não existe, tem se falado muito, desde o ano passado muita gente do RH, algumas pessoas participaram de um encontro em Brasília, tem se falado mas a gente assim não tem conhecimento teórico sobre o tema, eu pelo menos assim, ‘ah tá, conheço a respeito, já ouvi falar mas eu não tenho muito conhecimento profundo sobre esse tema’, tá, e o DDRH também eu acho que tá, caminhando assim, tentando, mas não saiu do lugar ainda. [T-V.038-043]

... eu fico triste é quando você vai em uma reunião ... que fala que ‘nós trabalhamos gestão por competência, porque tem pessoas que são muito competentes, não mas aqui tem muita gente

competente’, então nisso eu fico assim, ‘gente, eles não conhecem’, sabe, não procura saber, fica falando essas coisas em reunião ... [T-II.055-059]

... eu tenho uma preocupação e, e eu não sei como é que tá sendo feito, porque eu vejo muito discurso das pessoas falar que tá fazendo, tá fazendo, tá fazendo, e eu não sei até onde isso é verdade. Agora, a questão pra fazer isso é fundamental, a, o conhecimento é fundamental, então eu acho que isso aí é através da, da, da capacitação e qualificação ela é fundamental ... [G-VI.076-081]

A gente tem a impressão de que boa parte da alta gestão não sabe ainda é como lidar com essa questão da competência, eu não sei se isso é uma característica da, da, da, do docente que a grande parte da gestão, que é um pesquisador nato, então talvez isso dificulte pra ele expor essa visão, mas eu acho que a alta gestão precisaria de mais proximidade com o conceito sobre gestão por competência ... [G-IV.064-068]

... nós somos o reflexo do que está acontecendo lá ‘em cima’, porque eu acho que as pessoas falam, falam, falam, mas não consegue ver o quê que seria isso, como seria feito isso ... [T-V.046-048]

... talvez a grande maioria dos servidores técnico-administrativos, talvez eles não tenham noção do que é a gestão por competência. Às vezes as pessoas pensam, talvez nem pensando no título gestão por competência, é gestão simplesmente, eu não ouço, não vejo, os servidores em geral tratando os problemas de administração como um problema de gestão por competência, ou por falta de competência, certo, é uma coisa muito do ponto de vista gerencial apenas, não associou o teórico ao prático ainda ... [G-IV.078-084]

... eu acho que, o que o departamento tá falando, já participou de alguns encontros, tem falado, que tem que ser pensado sobre isso [...] lido, discutido, pra entender o quê que seria isso ... [T-V.051-053]

... acho que não, os servidores, inclusive eu, fazendo parte do DDRH, não existe uma percepção do que realmente seja, como é a gestão por competências, dentro da universidade [T-VII.074-076]

Eu vejo que a maioria, 99% dos servidores, não tem noção do que, talvez seja, o trabalho, trabalhar é, nessa linha da gestão por competências. [T-VII.084-085]

A suspeição acerca de tal desconhecimento poderia ser explicada por uma das seguintes vertentes: ou seria pela explanação de Payne (2010), por meio de seu estudo, que corroborou o tímido envolvimento de profissionais de recursos humanos no nível estratégico, além de gestores de recursos humanos que sentiram-se pequenos na execução da gestão estratégica e na contribuição de planejamentos de longo prazo; ou talvez por Magalhães (2007) quando relembrou o contexto de modernização em que o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro preconizou ao incutir a cultura da “administração pública gerencial”, por meio de sua implementação e sobreposição num contexto cultural da “administração pública burocrática”.

Por outro lado, os significados nono, décimo e décimo primeiro, a partir da análise da percepção dos entrevistados materializada nos discursos, vincularam-se, em parte, ao que dispõe a Lei nº 11.091/05. O nono significado contradiz a lei, quando se percebeu o pequeno desenvolvimento de competências nos servidores TA, realizado conforme o interesse pessoal em detrimento do institucional. A lei é clara quando discorre sobre a gestão dos cargos, como vinculada ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; bem como o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais (BRASIL, lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, art. 3º, incisos V e VII). O décimo significado remeteu-se ao desconhecimento sobre o conceito de “gestão por competências”, conforme preconizado pelo oitavo significado.

Sim, sim, isso aí é, nós estamos falando de gestão por competência, estamos falando de desenvolvimento, eu, eu tenho notado que sim ... [T-II.116-117]

Na minha opinião, sim, mas não o tanto quanto poderia ... [G-IV.109]

Eu acho que talvez sim, mas muito, num grau muito pequeno ainda. [T-V.65]

Isso eu não tenho a menor dúvida, por mais, mais ineficiente que seja, você traz alguma coisa [...]. Eu acho que a, a mudança do, do técnico-administrativo, ela é, ela é, é fantástica ... [G-VI.139-141]

... então eu penso que hoje as ações de T&D [Treinamento e Desenvolvimento] necessárias, eu acho que, atende muito mais a questão pessoal do que institucional. Tem contribuído para desenvolver as competências mais a nível individual, e não estão sendo muito aproveitadas a nível institucional. [T-VII.125-128]

... eu acredito que ela está bem mais, bem mais, digamos assim, as ações estão muito mais preocupadas hoje em também em respeitar essa competência, e eu acredito que talvez não tenhamos chegado ainda no ponto certo porque nós não temos ainda o domínio sobre a, o que é, o que essa gestão ... [G-IV.117-120]

Eu acho hoje que o que tá levando mesmo é a progressão, às vezes depois que você faz o treinamento ele, ele é sensibilizado pra buscar o seu desenvolvimento, mas hoje, eu acho assim positivo ... [T-II.232-234]

A grande maioria é, em busca do, da progressão no plano de carreira. Mas eu acredito que isso é bom [risos], porque é uma motivação ... [T-III.366-368]

Hoje, eu penso o que está estimulando mais, é a progressão, né, progressões para o plano de carreira, na parte de qualificação, incentivo a qualificação e a progressão por capacitação. [T-VII.241-243]

... é bem fácil de perceber, é pra atender uma necessidade pessoal, muitas vezes, a pessoa não tá preocupada, não é avaliado, porque realmente aquele profissional, que tá naquela área que precisa pra ter aquele curso 'x' pra desenvolver aquela atividade. [T-VII.254-256]

Interesse pessoal, interesse por melhor salário, interesse por concorrer a outro cargo, né, pra sair do cargo atual pra ir pra outro cargo fora da universidade inclusive, e tem muita gente na universidade estudando para concurso em época de concurso ... [T-I.280-283]

... eu acho que a gente tem a questão financeira, a questão da realização profissional no ambiente de trabalho, nós temos o reconhecimento, porque eu acho que um dos fatores também que muitos lugares fez com que as pessoas é continuassem é porque houve o reconhecimento pelo desenvolvimento que ele vive, certo, e nós temos também a necessidade do trabalho, tem gente que realmente ele vem e fala, 'olha eu não tinha planos disso agora, mas eu estou num setor que ou se não fizer não vou conseguir ficar lá, eu preciso melhorar o que eu to fazendo' ... [G-IV.219-226]

... eu acho basicamente que a maioria tá se capacitando por questões financeiras, infelizmente, né, ... eu acho que independente disso ainda acaba sendo bom, eles acabam aprendendo alguma coisa, melhorando, adquirindo nova competência, não vou dizer que é 100% não, mas se sair dali com 10% de aprendizado e melhoria tá, acho que já tá bom ... [T-V.135-139]

... a motivação, ela é financeira, o que não deixa de ser uma coisa boa, ela tá trabalhando num sistema capitalista que a, que a qualificação ela é, ela um diferencial, grande, então eu acho que essa, essa percepção [...] procura muitas pessoas, fazem com que as pessoas procurem muito a qualificação é realmente, inicialmente é financeira, mas, é agregado a isso vem outros, vem outros benefícios, entende? [G-VI.239-243]

Não obstante, o décimo primeiro significado atendeu ao que a lei determina, quando se refere ao envolvimento dos servidores TA, apesar do interesse pessoal, em buscar oportunidades de aperfeiçoamento profissional ou treinamentos visando à progressão na carreira. A lei nº 11.091/05 discorre sobre a caracterização das formas de desenvolvimento do servidor, exclusivamente por meio de Progressão por Capacitação Profissional – mudança de nível de capacitação no mesmo cargo decorrente de obtenção de certificado em programa de capacitação –; além de incluir, também, o Incentivo à Qualificação ao servidor que tenha educação formal superior ao exigido para o cargo no qual está como titular; ambos com efeitos vinculados às mudanças no padrão de vencimento (BRASIL, lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, art. 10, § 1º e art. 11).

Por fim, o décimo segundo significado foi entendido como o desenvolvimento de competências que agregou valor indireto à instituição, quando os servidores agregaram valores para si mesmos ao atenderem interesses pessoais com capacitações.

... eu acho que a universidade acaba ganhando, mas assim, indiretamente, não porque a pessoa tá comprometida, é indiretamente, por que ele acaba melhorando alguma coisa, mas 'ah, não, é porque eu to comprometido, eu tô fazendo porque eu quero melhorar, né, as dificuldades' ... Eu acho que acaba agregando, porque ele vai aprender, né, mas o fato dele não perceber é ruim, né, 'ah, não to fazendo isso por que eu quero aposentar com um salário melhor', mas eu acho que você acaba melhorando, o fato de você sair, conhecer novas pessoas, viver novas experiências, conhecer novas realidades. [T-V.143-151]

... só o desenvolvimento mental agrega valor a, ao serviço que tá fazendo, não tenho a menor dúvida. O fato da pessoa fazer um curso que as vezes não tem muita atuação com o local de trabalho, mas faça com que ele tenha um desenvolvimento intelectual é, uma capacitação, capacidade de percepção maior,

é com certeza vai refletir no, no, na, no serviço na UFG, isso eu não tenho a menor dúvida. [G-VI.248-252]

... hoje a gente tem vários servidores que estão ingressando e que já estão fazendo, [...] o mestrado, o doutorado, aí sim a universidade pode ter um ganho real com relação a esses ... [T-VII.266-268]

... mas que tem um ganho institucional, tem porque a pessoa, ela vai mudar de imediato, já, a cabeça muda, né, ela vai ter um ganho ... [T-VII.272-273]

Hondeghem e Vandermeulen (2000) explicam que um aspecto considerado positivo à gestão por competências no setor público é o foco sobre as pessoas e o que elas trazem para as suas respectivas tarefas – *inputs* –, enquanto que uma gestão por desempenho focaliza os resultados de uma tarefa – *outputs*. Essa passagem dos autores e a leitura do último significado corroboraram o fato que, inconscientemente as competências, apesar de pequenas, foram afloradas nas pessoas e nas atividades/tarefas desempenhadas em local de trabalho, dentro do ambiente da UFG.

Em suma, foi notória, em alguns discursos na linguagem dos entrevistados, a constatação acerca da lacuna existente entre a realidade praticada/vivida pelo setor de pessoal na gestão de pessoas da universidade e a tentativa de aproximação ao que a legislação brasileira preconiza. De tal sorte, todos os significados apresentados e discutidos buscaram atender ao objetivo inicial desse estudo, imputando amplos questionamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O setor de recursos humanos da UFG, mais especificamente o DDRH – órgão diretamente responsável pela implantação do sistema de gestão por competências na universidade –, até o momento da coleta de dados possuía exatamente treze servidores – quantitativo pequeno com relação ao contingente de TA da universidade, de aproximadamente duas mil e quinhentas pessoas. Desses, oito adquiriram a possibilidade legal de aposentadoria no ano de 2011. Além do mais, outros servidores TA, desse departamento, não foram entrevistados devido ao envolvimento simultâneo deles em atividades do curso de pós-graduação – mestrado – com as tarefas vinculadas ao DDRH, durante o período de coleta de dados e, também, em períodos posteriores, onde se tentou estabelecer um contato para participação no estudo. A maioria dos servidores em exercício na PRODIRH, naquele momento, encontrava-se vinculada no auxílio de atividades inerentes aos concursos da instituição, na pesquisa de dados institucionais, planejamento e avaliação institucional; por isso não disponibilizavam de conhecimento básico sobre o foco da pesquisa. Assim, tais condições constituíram-se nos principais fatores limitadores do estudo, impedindo, em parte, um aprofundamento significativo referente à saturação de alguns significados e/ou categorias/temas emergentes da análise qualitativa de dados, conforme explicado por Merriam (2009).

O aspecto positivo quanto à apresentação e discussão dos resultados, segundo a visão proveniente das pessoas entrevistadas da área de gestão de pessoas, foi a compreensão sobre o sistema de gestão de pessoas na UFG possuir uma lacuna entre o preconizado pela legislação brasileira sobre a gestão de pessoas como modelo estratégico intercalado pelas competências e a prática vivida na gestão de pessoas. Constatou-se, ainda, uma eminente contradição sobre o “preconizado” e o “vivido”, ou seja, as pessoas que atuam na área de gestão de pessoas da UFG convivem, ainda, sob a ausência da “aderência” do seu sistema de gestão ao que essa legislação contempla. Portanto, a área UFG convive e os servidores são geridos por mais um paradoxo inerente ao ambiente e tempos modernos em as em que as instituição atuam.

Todavia, ao responder a questão de pesquisa “como a gestão de pessoas por competências está sendo implantada na Universidade Federal de Goiás?”, pelos resultados finais desse estudo, foi perceptível que a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências não evoluiu, por inteiro, de acordo com o preconizado nos dispositivos legais

brasileiros. Portanto, tal sistema se retratou, no decurso do estudo, como um “sonho de uma realidade”, uma vez que esforços no futuro serão canalizados para o atendimento, por inteiro, de obrigações impostas pela legislação no sentido de evoluir e conseqüentemente aproximar a gestão de pessoas à gestão por competências.

Diante da discussão de tais resultados, vários questionamentos emergiram. Entre os principais destacam-se:

- Como está a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências nas demais IFES?
- Como o paradoxo cultural existente na administração pública, entre o contexto burocrático e o gerencial, interfere na difusão efetiva de uma gestão por competências no ambiente das IFES?
- Como se comporta ou apresenta a “governança acadêmica” e o clima organizacional das IFES diante da implantação de uma propensa gestão estratégica de pessoas por competências?
- Por que a gestão de pessoas por competências no ambiente das IFES tornou-se efetivamente a “realidade de um sonho” em alguns casos, e em outros “sonho de uma realidade”?

Enfim, tais questionamentos se configuram fatores motivadores e propulsores de estudos futuros envolvendo o contexto ambiental das IFES brasileiras.

REFERÊNCIAS

- BISSISSAR, A. M. The challenges of competency testing in a divided society. **Public personnel management**, v. 39, n. 2, pp. 97-115, 2010.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 1, pp. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRASIL. Câmara da reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=121>>. Acesso em 15 jan. 2011.
- _____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 28 out. 2010.
- _____. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006**. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 28 out. 2010.
- _____. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 28 out. 2010.
- _____. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm>. Acesso em: 28 out. 2010.

- _____. **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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 28 out. 2010.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006. Cap 4, pp. 127-136.
- FLEURY, M. T. L. (coord.) *et al.* **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.
- HOFFMANN, T. The meaning of competency. **Journal of european industrial training**, v. 23, n. 6, pp. 275-286, 1999.
- HONDEGHEM, A.; VANDERMEULEN, F. Competency management in the Flemish and Dutch civil service. **The international journal of public sector management**, v. 13, n. 4, pp. 342-353, 2000.
- HORTON, S. Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. **The international journal of public sector management**, v. 13, n. 4, pp. 306-318, 2000.
- LAWLER, E. E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 1, pp. 3-15, 1994.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LIANG, Z.; HOWARD, P. F. Competencies required by senior health executives in New South Wales, 1990-1999. **Australian health review**, n. 34, pp. 52-58, 2010.
- MAGALHÃES, E. M. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição.** Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração/UFV, 2007.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008, cap. 6-7, pp. 155-220.
- MEIER, K. J.; O'TOOLE, L. J. Public management and organizational performance: the effect of managerial quality. **Journal of policy analysis and management**, v. 21, n. 4, pp. 629, 2002.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation.** Revised and expanded from *Qualitative research and case study applications in education.* San Francisco: Jossey-Bass, 2009, cap. 8, pp. 169-207.
- NAQVI, F. Competency mapping and managing talent. **The IUP journal of management research**, v. VIII, n. 1, pp. 85-94, 2009.
- NYGAARD, C.; BRAMMING, P. Learning-centred public management education. **The international journal of public sector management**, v. 21, n. 4, pp. 400-416, 2008.
- PAYNE, M. A comparative study of HR manager's competencies in strategic roles. **International management review**, v. 6, n. 2, pp. 5-12, 2010.
- PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.
- SIDDIQUEE, N. A. Managing for results: lessons from public management reform in Malaysia. **The international journal of public sector management**, v. 23, n. 1, pp. 38-53, 2010.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.