

Análise crítica da gestão por competências em universidades federais

RESUMO

Este artigo desenvolve uma reflexão sobre o estágio de adoção do modelo de gestão por competências em universidades federais, pautada em revisão de literatura sobre o tema e em resultados da primeira etapa de pesquisa envolvendo a perspectiva dos gestores da área de gestão de pessoas dessas instituições. De uma amostra de cinquenta universidades, identificou-se oito instituições que adotaram o modelo de gestão por competências, cuja maioria contempla o modelo no nível estratégico de gestão. Quanto aos referenciais teóricos adotados por essas instituições, alguns são recorrentes e talvez indiquem uma possível aderência com a esfera pública. Mesmo assim, na amostra ficou evidente que o modelo de gestão por competências, apesar de não consolidado no contexto das universidades federais, está em construção e, na visão dos gestores, alguns desafios precisam ser superados relacionados especialmente no que tange a: cultura organizacional, pessoal qualificado, limitações da legislação no setor público e limitações orçamentárias para adequação de sistemas. Também se identificou que o processo de expansão das universidades federais requer novos modelos de gestão e a gestão por competências se insere nessa modalidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública. Gestão por Competências. Universidades. Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Silvana Aparecida Perseguino

fsap@ufscar.br

Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, Brasil.

Wilson José Alves Pedro

wjapedro@gmail.com

Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, Brasil.

INTRODUÇÃO

A Administração Pública Federal brasileira passou por grandes transformações em sua história recente e pelo menos três reformas merecem destaque: a reforma de 1938, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) através do Decreto nº 579 (BRASIL, 1938), uma primeira

iniciativa de profissionalização do serviço público; a reforma de 1967, através do Decreto-Lei nº 200 (BRASIL, 1967), dispoendo sobre a organização da Administração Federal; e a reforma de 1995 com a instituição do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), introduzindo novos paradigmas para o desenvolvimento do setor público, conhecida como a “reforma gerencial” (BRASIL, 1995).

O PDRAE incentivou novas formas de gestão voltadas para a melhoria de desempenho do setor público (ABRUCIO, 2007; BRESSER-PEREIRA, 2010) e trouxe para a esfera pública brasileira uma visão muito presente na iniciativa privada da governança, controle social, transparência, accountability, gestão por resultados e do cidadão-cliente (MATIAS-PEREIRA, 2008; OLIVEIRA, 2007).

Mesmo não considerando o hibridismo da estrutura administrativa brasileira, o PDRAE representou algo inédito na história pública brasileira: uma iniciativa de reformar profundamente a Administração Pública, aperfeiçoando o ideal do mérito, em um contexto democrático, distintamente das duas reformas anteriores, implantadas por regimes autoritários (ABRUCIO, 1997; 2007).

Neste contexto de incentivo de novas formas de gestão, aliado à grande demanda da sociedade por qualidade nos serviços públicos prestados, o início dos anos 2000 trouxe para a esfera pública um novo paradigma para a gestão estratégica de pessoas: a competência. O Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006) instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, estendendo a toda a Administração Pública Federal o incentivo à adoção da gestão por competências como parâmetro para o desenvolvimento do servidor público, incluindo aqueles inseridos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Reafirmando o papel das universidades federais (UF) como protagonistas no processo de desenvolvimento do País, este artigo apresenta uma análise sobre a adoção do modelo de gestão por competências (GPC) nesse cenário. A partir de revisão de literatura sobre os temas gestão por competências e o contexto organizacional e sócio-histórico das universidades públicas no Brasil, são analisados resultados preliminares de um estudo sobre os aspectos da adoção da GPC nas universidades federais através da perspectiva de gestores de unidades de gestão de pessoas dessas instituições.

METODOLOGIA

Adotando-se a taxionomia proposta por Vergara (2004), a pesquisa tem caráter descritivo e exploratório, quanto aos fins, por abordar um universo pouco explorado nos estudos sobre GPC. Quanto aos meios, trata-se de pesquisa bibliográfica e de campo, respectivamente, pela fundamentação teórica e o caráter empírico do estudo. Para fins de coleta dos dados aplicou-se um questionário semiestruturado composto por nove questões, e direcionado às unidades de gestão de pessoas de sessenta universidades federais localizadas fora do Estado de São Paulo. As universidades federais do Estado de São Paulo não fizeram parte dessa etapa do levantamento por serem objeto de análise específica na segunda fase da pesquisa em andamento.

A partir da sistematização dos dados em planilha Excel, realizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2008) para a interpretação da realidade evidenciada. O texto está estruturado em quatro seções, além desta introdução: apresentação do paradigma da competência; uma breve contextualização do universo das UF

sob a ótica do campo de estudos Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS); uma reflexão sobre a GPC no contexto das universidades, e as considerações finais.

O PARADIGMA DA COMPETÊNCIA

O conceito de competência não é novo e vem evoluindo de forma sistemática desde a década de 1970. Pode-se dizer que o debate sobre as competências se iniciou com a publicação do artigo *Testing for competence rather than intelligence*, de McClelland (1973). Através de seus questionamentos sobre os testes de inteligência da época, o autor considera a competência como resultado de uma característica subjacente ao indivíduo e que é relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa. Com a evolução dos debates, os estudos organizacionais seguiram duas vertentes principais: a abordagem americana (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973; SPENCER; SPENCER, 1993; PARRY, 1998;) e a abordagem francesa (DURAND, 2000; LE BOTERF, 1999, 2003; ZARIFIAN, 2001, 2003).

O foco de análise da abordagem americana centrou-se no indivíduo e no alinhamento às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições organizacionais. Para Fleury e Fleury (2001, p. 185), nesta perspectiva “a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” e a noção de qualificação baliza a relação indivíduo-organização.

A abordagem francesa, expressa sobretudo através das contribuições de Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (1999, 2003), transcende a noção de qualificação, com a constatação da importância do contexto na construção da identificação da competência. Segundo essa abordagem, a competência só pode ser considerada na tradução da ação em diferentes contextos.

Para Zarifian, a competência é definida pela interdependência entre conhecimento social e a inteligência prática, que define como a “compreensão das situações, compreensão na qual os conhecimentos (no sentido rigoroso do termo) são mobilizados” (ZARIFIAN, 2003, p. 155). Assim, faz-se necessário uma nova abordagem de formação dos recursos humanos, pressupondo ser possível aprender com a própria atividade, possibilitar momentos de distanciamento para avaliar possibilidades de melhoria, abrindo espaço para a inovação através de uma corrente de aprendizagem.

Le Boterf chamou a atenção para a noção de competência coletiva, que seria “uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais” (LE BOTERF, 2003, p. 229). Essa sinergia seria um valor agregado, possibilitando que as competências se mantenham mesmo com a partida das pessoas, pois as competências coletivas, sendo construídas a partir das interações e das relações, podem ser reconstruídas pelos recém-chegados.

Durand (2000, p. 96) demonstra que “competência individual e coletiva são duas facetas de uma mesma realidade organizacional”. Nesse sentido, a dinâmica de acumulação de competências estaria centrada na informação, na ação e na interação. Quando Prahalad e Hamel (1990, 1997) trazem à tona o conceito de competência essencial (*core competency*), definida como um conjunto de competências que diferencia as organizações, e destacam a necessidade de se compatibilizar as competências individuais ou humanas e as competências organizacionais. Esse conceito traz um novo olhar para a área de gestão de

pessoas, na medida em que há um esforço para integrá-la aos objetivos estratégicos da organização.

No Brasil, alguns autores são considerados referência na disseminação do conceito de competências: Dutra (2001, 2009), Fleury e Fleury (2001), Fleury e Oliveira Junior (2002), e mais recentemente Leme (2014). Esses autores difundiram conceitos-chave no debate sobre as competências: a noção de entrega, padrões de complexidade e espaços ocupacionais. O conceito de espaço ocupacional resulta da correlação entre as noções de complexidade e entrega. Significa que uma pessoa pode “ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição” (DUTRA, 2009, p. 56). De certa forma, entretanto, esses conceitos sempre estiveram mais próximos da iniciativa privada do que da esfera pública.

Ruas et al (2010) e Zandonade (2012), em pesquisas realizadas nos períodos de 2000 a 2008 e 2006 a 2010, respectivamente, evidenciam que a noção de competência vem evoluindo cada vez mais para o nível estratégico das organizações. Mesmo assim, a maioria das pesquisas trata a noção de competências a partir do referencial de conhecimentos, habilidades e atitudes, e poucas pesquisas tratam com profundidade a abordagem de Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (2003), isto é, a contextualização da noção de competência. Além disso, apesar de haver alguns indícios em algumas pesquisas, a correlação entre competências individuais e organizacionais é ainda bastante frágil. Para Fernandes (2013, p. 221), “sob o aspecto metodológico, trabalhos quantitativos, de levantamento inteorganizacional constituiriam novidade” no campo das pesquisas sobre GPC.

Voltados para a esfera pública brasileira, alguns autores (BRANDÃO, 2010; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2011; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; GUIMARÃES, 2000), disseminam que a GPC é um processo circular, envolvendo todos os níveis da organização, e deve estar alinhada com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). Alertam, ainda, que o uso dessa abordagem no setor público implica um processo de transformação organizacional, envolvendo modernização tecnológica, disponibilidade financeira e novos processos de aprendizagem. O reconhecimento dos desafios bem como da complexidade da adoção da GPC na esfera pública também está presente em pesquisa realizada por Amaral (2008).

Para Giudice (2012), a GPC tem sido adotada na esfera pública de modo incipiente devido a alguns aspectos: a cultura organizacional no setor público brasileiro que, de certa forma, reforça a resistência a mudanças; a proteção gerada pela estabilidade, que gerou algumas distorções na conscientização do papel do servidor junto à sociedade; e alguns entraves estabelecidos pela legislação específica do setor público. Para Costa e Almeida Junior (2013, p. 6), pesquisadores com atuação na implantação da GPC no contexto de universidades federais, “a implantação deste novo modelo de gestão enfrenta dificuldades decorrentes da rigidez imposta pela legislação e cultura características do serviço público brasileiro”.

Assim, nesta reflexão, longe de questionar a estabilidade na carreira pública (condição que pode ser abordada como um ponto forte e desafiador para as políticas de gestão de pessoas), busca-se enfatizar a complexidade e a importância da atuação da área de gestão de pessoas e a necessidade de estar

adequadamente configurada para essa missão organizacional. Isso envolve visão social e política do contexto, perfil da equipe e integração de sistemas de gestão de pessoas.

Nesse sentido, cabe uma indagação: as universidades públicas federais estariam prontas para a adoção desse modelo de gestão? A resposta passa pelo entendimento do universo dessas organizações tão complexas e peculiares no contexto brasileiro.

A UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL NO BRASIL

Última a surgir na América Latina, o desenvolvimento da universidade brasileira caminhou paralelamente ao desenvolvimento do Estado brasileiro e das demandas decorrentes das transformações do País e das demandas da sociedade civil, através de seus diversos segmentos e movimentos organizados. No período de 1935 a 1964, a universidade brasileira cresceu, mas bem aquém das necessidades do País, que estava em franco processo de industrialização e desenvolvimento econômico (BUARQUE, 2003).

No início dos anos 1960, há um crescimento das discussões e reivindicações em prol da reforma universitária, liderado não só mas principalmente pelo movimento estudantil, aliado ao contexto sociopolítico da época, que fazia emergir a discussão sobre a necessidade das denominadas reformas de base. O golpe de 1964 interrompe esse debate. É importante destacar esse debate do início dos anos 1960 em torno da reforma universitária para, como defendem alguns especialistas, desmistificar a ideia de que a modernização da universidade brasileira se iniciou somente a partir de 1964 (MENDONÇA, 2000).

Para Buarque (2003), com o golpe de 1964, através da perda da democracia, a universidade foi destruída e fundada novamente, em novas bases, extinguindo o regime de cátedra e instituindo, pela primeira vez, um sistema universitário integrado a nível nacional.

A reforma de 1967 foi imposta e não nasceu no meio acadêmico, apesar de representar a modernização da estrutura organizacional e administrativa da universidade, nos moldes desejados pelo regime militar. Essa reforma foi fruto também do projeto de modernização econômica que se pretendia implantar no País (MENDONÇA, 2000), mesmo esvaziando o debate anterior ao golpe sobre o papel social e político da universidade. A partir dessa reforma, explicitou-se a configuração ideal de universidade, enfatizando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e consolidou-se a pesquisa no interior das universidades públicas. Por outro lado, a autonomia da universidade não pode se concretizar no regime autoritário.

O final da década de 1980 e início dos anos 1990 trouxe de volta a democracia, mas também uma enorme restrição de recursos financeiros, transformando o sistema universitário brasileiro gradativamente de entidade pública a entidade predominantemente privada, com o crescimento extraordinário do setor privado (BUARQUE, 2003). O contexto de restrição pode ser observado pela diminuição assombrosa de contratações de docentes e a ausência de contratação de servidores nas áreas técnicas e administrativas das universidades federais, no período de 1995 a 2002, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Contratações de docentes e técnico-administrativos no âmbito das universidades federais no período de 1995 – 2002

| Conjuntura | Ano | Docentes Magistério Superior | Docentes 1º e 2º Graus - NS | Docentes Ensino Básico, Técnico e Tecnológico | Técnico-administrativos Nível Superior | Técnico-administrativos Nível Intermediário | Técnico-administrativos Nível de Apoio |
|-----------------------|------|------------------------------|-----------------------------|---|--|---|--|
| Reforma gerencial | 1995 | 1.509 | 1.095 | - | - | - | - |
| | 1996 | 1.950 | 1.181 | - | - | - | - |
| | 1997 | 2.411 | 976 | - | - | - | - |
| | 1998 | 2.140 | 984 | - | - | - | - |
| Orientação fiscalista | 1999 | 537 | 83 | - | - | - | - |
| | 2000 | 522 | 79 | - | - | - | - |
| | 2001 | 119 | 3 | - | - | - | - |
| | 2002 | 6 | - | - | - | - | - |

Fonte: BRASIL (2015), com adaptações.

Para Sguissardi (2006, p. 1035), o final do Século XX trouxe um grande desafio para a educação superior: a “ciência e o ensino superior tornaram-se muito mais presentes como fatores de produção e parte integrante da economia, mercadorias ou quase-mercadorias, em países centrais, da periferia e da semiperiferia”. Dessa forma, os avanços científicos e tecnológicos passaram a representar sem dúvida o diferencial para um país ser competitivo. O novo século colocou a universidade em uma encruzilhada, demonstrando não ser mais possível manter-se nos moldes tradicionais até então existentes (BUARQUE, 2003; MORHY, 2003).

A partir de 2003, percebe-se uma tentativa de recuperação da qualidade e dos fins da Educação Superior no País, como promotora do desenvolvimento regional e da cidadania, principalmente através da expansão e interiorização das IFES, e da democratização do acesso ao ensino superior público. Também há a retomada das discussões sobre o processo de reforma da universidade no País.

A recomposição, pelo menos parcial, desencadeada em 2003, dos recursos humanos no âmbito das universidades federais foi possível graças ao Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB), que instituiu o ensino a distância nas universidades públicas; mas principalmente ao Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), sobretudo com relação aos servidores técnicos e administrativos de nível superior e médio, conforme demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2 - Contratações de docentes e técnico-administrativos no âmbito das universidades federais no período de 2003 – 2015

| Conjuntura | Ano | Docentes Magistério Superior | Docentes 1º e 2º Graus - NS | Docentes Ensino Básico Técnico e Tecnológico | Técnico-administrativos Nível Superior | Técnico-administrativos Nível Intermediário | Técnico-administrativos Nível de Apoio |
|---------------|------|------------------------------|-----------------------------|--|--|---|--|
| Nova expansão | 2003 | 267 | 205 | - | 1.212 | 2.258 | - |
| | 2004 | 1.770 | 517 | - | 2.459 | 4.257 | 3 |
| | 2005 | 1.497 | 656 | - | 541 | 1.161 | - |
| | 2006 | 3.269 | 742 | - | 866 | 1.134 | - |
| | 2007 | 1.050 | 812 | - | 847 | 880 | - |
| | 2008 | 4.187 | 469 | 932 | 2.454 | 3.470 | - |
| | 2009 | 8.204 | - | 1.749 | 1.843 | 3.332 | 8 |
| | 2010 | 8.271 | - | 4.535 | 4.211 | 6.041 | 61 |
| | 2011 | 4.521 | - | 3.067 | 2.838 | 5.225 | 5 |
| | 2012 | 3.406 | 2 | 2.782 | 2.197 | 5.456 | 29 |
| | 2013 | 6.366 | 71 | 2.259 | 2.512 | 4.622 | 11 |
| | 2014 | 5.426 | - | 4.610 | 4.732 | 9.989 | 13 |
| | 2015 | 3.190 | - | 2.435 | 1.843 | 4.347 | 1 |

Fonte: BRASIL (2015), com adaptações.

O Programa REUNI, instituído em abril de 2007, através do Decreto nº 6.096 (BRASIL, 2007), teve por objetivo ampliar o acesso e permanência de estudantes na Educação Superior, considerando a estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais. Como meta global, considerou elevar gradualmente a taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito. Para isso, estabeleceu um orçamento de sete bilhões de reais para ser aplicado em cinco anos.

O programa REUNI sofreu forte resistência, sobretudo do movimento estudantil, mas, apesar da reação, todas as 54 universidades federais à época aderiram ao programa. Segundo Santos e Almeida Filho (2008, p. 188), foi “seguramente o mais audacioso programa dessa natureza já tentado no Brasil”.

A distribuição dos recursos considerava o tamanho da universidade, o número de alunos, a relação professor-aluno e existência de cursos noturnos. Tinha como principais diretrizes: a expansão de matrículas, sobretudo em cursos noturnos (preferencialmente licenciaturas); a diversificação da graduação; a possibilidade de mobilidade estudantil; a articulação da educação superior com a educação básica, profissional e tecnológica; a inclusão social e a assistência social (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008). O REUNI também possibilitou a articulação com a pós-graduação, principalmente através do fomento de bolsas de estudos, que possibilitaram a atuação dos alunos da pós-graduação no suporte ao ensino de graduação.

Foi um programa configurado com respeito à autonomia das instituições. As propostas apresentadas foram construídas por cada IFES dentro de sua realidade, possibilitando, inclusive, novos modelos de universidades inspirados no processo de Bolonha. Também implicou em planejamento estratégico de recursos, com atendimento de metas supervisionadas por sistemas de avaliação existentes como, por exemplo, SINAES e CAPES (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

Ao longo do programa, com as mudanças do contexto social e político do País, os recursos se mostraram insuficientes, acarretando em processos de repactuação com as instituições (BRASIL, 2010; 2012). Em algumas instituições, também se detectou indícios de déficit de servidores técnico-administrativos atender as demandas estabelecidas pelo crescimento institucional (RODRIGUES, 2016; SOUZA, 2014). Na última década, o conjunto de universidades federais cresceu substancialmente, totalizando 63 universidades distribuídas por todas as regiões do País.

Reconhecendo a importância do Programa REUNI para a expansão e desenvolvimento das universidades públicas federais, mas preocupada com a nova realidade socioeconômica do País, a Associação dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) entregou à Presidência da República, em maio de 2014, um documento explicitando a necessidade de uma agenda de um novo desenvolvimento para as universidades federais.

Essa agenda contempla seis dimensões: 1) desenvolvimento nacional; 2) desenvolvimento regional; 3) inovação tecnológica; 4) internacionalização; 5) formação de professores; e 6) educação a distância (ANDIFES, 2014). A partir dessas dimensões, as universidades federais reafirmaram o seu “compromisso com o desenvolvimento econômico e social do país e com as políticas educacionais implementadas pelo governo federal” (ANDIFES, 2014, p. 4), em consonância com o Plano Nacional de Educação.

Os anos de 2015 e 2016 representaram um período de incertezas para o orçamento das IFES com cortes da ordem de 47%, em 2015, e previsões divulgadas da ordem de 45% para o ano de 2017 nos investimentos previstos para as universidades federais (ANDIFES, 2016; VIEIRA, 2015; 2016). Portanto, um panorama de restrições, que pode interferir inclusive nas políticas de pessoal.

Seguindo a linha do que preconiza Bevilacqua (2014), defende-se que é preciso avançar nos debates sobre os novos modelos de universidade, considerando o novo contexto do País e a relevância social da universidade enquanto instituição. Assim, como tratar da inserção da gestão por competências nesse contexto? Além disso, mais do que a adoção ou não do modelo de gestão por competências, é importante refletir sobre qual o conceito de competência está em pauta no contexto das IFES, considerando a natureza social de atuação de uma universidade pública (MELLO, ALMEIDA FILHO E RIBEIRO, 2009).

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E UNIVERSIDADES

Quando de sua participação no processo de discussão sobre a reforma universitária no Brasil, Santos (2004, p. 86) considerou que:

A universidade no século XXI será certamente menos hegemônica, mas não menos necessária que o foi nos séculos anteriores. A sua especificidade enquanto bem público reside em ser ela a instituição que liga o presente ao médio e longo prazo pelos conhecimentos e pela formação que produz e pelo espaço público privilegiado de discussão aberta e crítica que constitui.

Complementarmente, Santos e Almeida Filho (2008, p. 181), apontam que é necessário “renovar a universidade como matriz e estratégia de ação e transformação social”. A partir desse pressuposto, percebe-se a relevância de se considerar as políticas de pessoal das universidades públicas como diretriz

estratégica, levando em conta sua missão de produtoras e disseminadoras de novos conhecimentos, com compromisso social. Necessário também considerar a complexidade de seu ambiente, com a presença de novos sujeitos advindos dos processos de democratização do acesso ao ensino superior. A universidade não é mais um espaço destinado apenas às elites, mas inclui segmentos sociais diversos: afrodescendentes, indígenas, estrangeiros, inclusive refugiados, com culturas e costumes diversos.

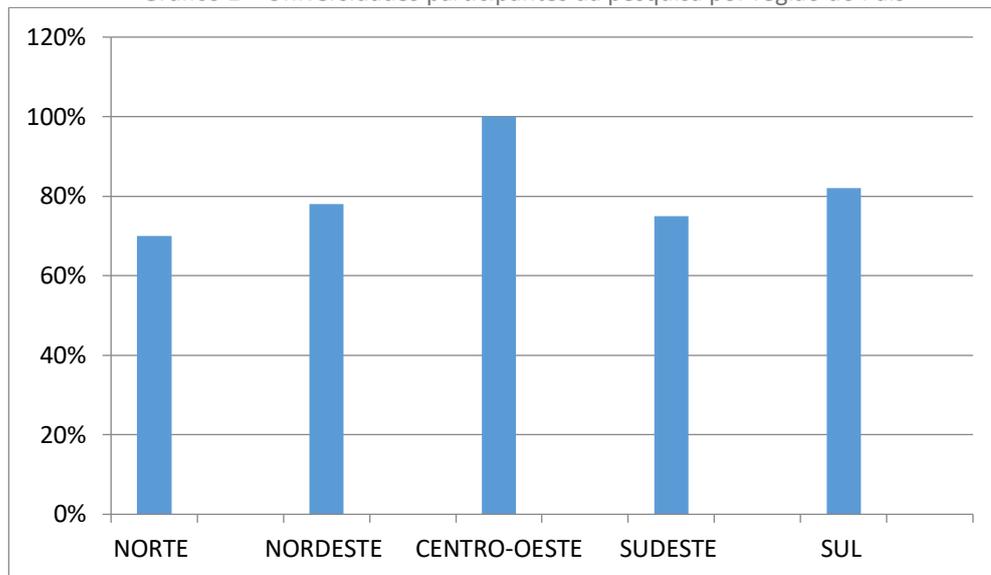
Assim, que modelo de gestão de pessoas pode contemplar essa nova realidade da universidade pública brasileira? A gestão por competências, segundo a abordagem francesa (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2003) apresenta um aspecto muito interessante: o contexto deve estar presente no desenvolvimento das competências. Mais do que desenvolver as competências individuais do servidor (levando em conta apenas os aspectos técnicos e comportamentais), é necessário desenvolver competências coletivas, seguindo alguns princípios, como preconiza Le Boterf (2003): saber elaborar representações compartilhadas com base em referenciais comuns; saber comunicar-se através de uma linguagem própria; saber cooperar, através do conhecimento compartilhado; saber aprender coletivamente através da experiência.

Ainda segundo Le Boterf (2003), o princípio da cooperação não desconsidera as tensões e conflitos, mas enfatiza que é preciso criar uma escuta de qualidade do outro. O aprender a desaprender velhos hábitos pode readequar as competências desejadas (a competência em ação), a partir da criação de um espaço de aprendizagem, incentivando a busca de consensos. Desenvolver no servidor (seja ele docente ou técnico-administrativo) a conscientização do impacto de sua contribuição para o desempenho global da instituição é o que se pode chamar de busca da competência social.

Seguindo a linha de argumentos de Brandão e Guimarães (2001) e Brandão e Bahry (2005), a adoção da GPC em universidades federais deve levar em conta algumas premissas: reconhecimento das especificidades e cultura de cada instituição; complexidade do modelo de GPC que pressupõe etapas importantes a serem estabelecidas (alinhamento da política de pessoal às estratégias organizacionais; clareza das competências organizacionais e profissionais desejadas; e necessidade do momento de mapeamento das competências); e de que não existem modelos prontos que se adaptam integralmente a um universo tão complexo.

Articulado a estes pressupostos, como primeira etapa de pesquisa sobre GPC, o presente estudo delimita o universo das universidades federais e insere-se sob o espectro do campo de estudos CTS. O campo de estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade) é um campo interdisciplinar em construção, que considera algumas premissas: a ciência não é neutra e o processo de desenvolvimento científico e tecnológico é socialmente construído. Nesse contexto, insere-se a discussão sobre a política de gestão de pessoas nas universidades federais (BAZZO; LISINGEN; PEREIRA, 2003). Buscou-se identificar o estágio de adoção do modelo de GPC no universo das UF vinculadas à ANDIFES. Do universo das sessenta instituições consultadas, cinquenta responderam à pesquisa, isto é, 83% de participação, distribuídos conforme Gráfico 1:

Gráfico 1 – Universidades participantes da pesquisa por região do País



Fonte: Elaborado pelos autores

Utilizando questionário semiestruturado com nove questões, aplicado no período entre março de 2015 e setembro de 2016 junto às unidades de gestão de pessoas, foi possível sistematizar o conjunto de instituições que adotou o modelo de GPC, os referenciais teóricos de suporte, bem como iniciar uma análise dos desafios presentes no processo.

A pesquisa considerou alguns parâmetros de análise: adoção ou não da gestão por competências; tempo de implantação; referencial teórico de suporte; previsão de implantação do modelo no plano de desenvolvimento institucional (PDI); aplicação nos subsistemas de gestão de pessoas; desenvolvimento de sistema de informação de suporte; e avaliação da implantação do modelo, explicitados no Quadro 1.

Os resultados permitiram identificar que a GPC ainda não faz parte da realidade da maioria das UF, mas é preciso considerar que as instituições estão em diferentes estágios de concepção das políticas de pessoal e do PDI. Algumas são jovens no contexto do processo de expansão das IFES. Assim, detectou-se que oito instituições adotaram o paradigma das competências como parâmetro para a gestão de pessoas e quarenta ainda não adotaram. Dentre as que adotaram a GPC, foi possível identificar o estágio de adoção da GPC a partir dos parâmetros de análise, bem como os referenciais teóricos de suporte, conforme apresentado no Quadro 1.

Pela sistematização apresentada, nota-se que apenas uma UF não explicitou referencial teórico que baliza o processo de implantação da GPC. Dentre os referenciais apresentados, alguns se repetem entre as instituições, indicando possíveis aderências destes referenciais ao contexto da esfera pública. Alguns fazem parte das indicações no âmbito das iniciativas desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Quadro 1 – Universidades que adotaram o modelo de GPC

| UF | Referencial teórico/ autores | INÍCIO | PDI (S/N) | MC (S/N) | RS (S/N) | PDC (S/N) | AD (S/N) | SIS (S/N) |
|-----|--|--------|-----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|
| UF1 | LEME, R.* | 2014 | S | N | N | N | N | N |
| | PARRY, S.B.* | | | | | | | |
| UF2 | CARBONE, P.P. (2005) | * | S | N | N | N | N | S |
| | CHIAVENATO, I. (2014) | | | | | | | |
| | DECRETO nº 5.707/2006 | | | | | | | |
| | DUTRA, J. (2008) | | | | | | | |
| | FLEURY, T. (2004) | | | | | | | |
| UF3 | ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P.M. (2001) | 2011 | S | S | N | N | N | S |
| | AMARAL, R.M. (2008) | | | | | | | |
| | BERGUE, S.T. (2011) | | | | | | | |
| | BRANDÃO, H.P. et al (2008) | | | | | | | |
| | BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. (2001) | | | | | | | |
| | CAMÕES, M.R.S.; PANTOJA, M.J.; BERGUE, S.T. (2010) | | | | | | | |
| | CARBONE, P.P. et al (2009) | | | | | | | |
| | COELHO, M.P.C.; FUERTH, L.R. (2009) | | | | | | | |
| UF4 | DUTRA, J* | 2012 | S | * | N | S | S | S |
| UF5 | BRANDÃO, H. P. et al (2008) | 2010 | S | * | N | N | S | N |
| | BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. (2001) | | | | | | | |
| | CARVALHO, A.I. et al. (2009) | | | | | | | |
| | DECRETO nº 5.707/2006 | | | | | | | |
| | LEI nº 8.112/1990 | | | | | | | |
| UF6 | BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. (2005) | 2011 | N | S | N | S | S | N |
| | CARBONE, P. P. et al (2005) | | | | | | | |
| UF7 | LEME, R. * | 2011 | S | S | N | N | N | N |
| UF8 | * | 2014 | N | N | N | N | N | S |

Fonte: elaboração própria.

Legenda: * = não explicitou ano, referencial específico ou se foi realizado o mapeamento.

PDI= Plano de Desenvolvimento Institucional / MC = Mapeamento de Competências

RS = Recrutamento e Seleção / PDC = Plano de Desenvolvimento e Capacitação

AD = Avaliação de Desempenho / SIS = Sistema de Informação de Suporte

O período de implantação também reflete a recente adoção do modelo, isto é, após a instituição do Decreto nº 5.707/2006, que incentivou a GPC na esfera pública. Com relação à previsão no PDI, a maioria indica que a GPC se encontra incorporada ao nível estratégico das UF. Entretanto, também se identifica que nenhuma das UF implantou integralmente o modelo em todos os subsistemas de

gestão de pessoas, o que reflete algumas análises presentes na literatura (AMARAL, 2008; GIUDICE, 2012), de que a GPC é um modelo complexo, de longo prazo, que deve considerar as especificidades e cultura institucional, envolvendo todos os níveis da organização. Esses resultados corroboram análises de Landfeldt (2016, p. 119) que, através de pesquisa realizada junto a uma amostra de sete universidades federais, averiguou que:

Foi possível verificar que entre as sete universidades analisadas, nenhuma possui o modelo de GPC consolidado em suas práticas de gestão de pessoas, havendo universidades em etapas mais iniciais de desenvolvimento da política e outras universidades em que o processo está avançado, com a gestão aplicada em algumas das ações da gestão de pessoas, mas não em todas. Principalmente a capacitação e avaliação de desempenho foram atingidas pela GPC nas universidades.

Dentre as quarenta e duas universidades que não adotaram a GPC, onze declararam estar em fase de estudo para compreensão das premissas presentes no modelo. Dentre essas onze, uma se encontra em processo de construção de mapeamento de competências; uma criando condições para a adoção de modelo de GPC, a partir de consultoria de uma universidade federal parceira auxiliando na compreensão das premissas da GPC e de desenvolvimento de curso de especialização com ênfase em GPC.

Do total de instituições que ainda não adotaram o modelo, também se destaca que nove consideraram a previsão da GPC em seu PDI, o que demonstra uma intencionalidade estratégica. Dentre as que não incorporaram ainda no nível estratégico, seis instituições declararam estar em processo de reformulação do PDI, com a previsão de incorporação da GPC como parâmetro de sua política de pessoal. Isso reflete possíveis adoções futuras, mediante amadurecimento das reflexões institucionais.

A partir da perspectiva dos gestores que vivenciam a realidade do cotidiano da gestão de pessoas nas UF consultadas, foi possível identificar algumas dificuldades e desafios elencados por grande parte das universidades, não só mas sobretudo dentre as que ainda não incorporaram as premissas da GPC em sua política de gestão de pessoas: 1) a não inserção do tema na cultura organizacional das instituições, necessitando de melhor entendimento das dimensões da gestão por competências por parte dos atores envolvidos; 2) falta de pessoal capacitado para conduzir o processo de discussão em várias instituições; 3) necessidade de unidades de gestão de pessoas devidamente estruturadas e de alinhamento entre a política de gestão de pessoas e o planejamento estratégico das IFES; 4) limitações da legislação no setor público; 5) limitação orçamentária para desenvolvimento de sistema de informação adequado ao modelo de GPC e à realidade da instituição. Essa avaliação confirma análises presentes na literatura (GIUDICE, 2012).

Com relação às universidades que necessitam de melhor compreensão das premissas da GPC, Romano (2016, p. 80) afirma que, “percebe-se, então, que a primeira fase necessária para a adoção da gestão de pessoas por competências já se mostra como desafio para as IFES, pois suas equipes de gestão de pessoas não estão devidamente preparadas”.

Os resultados corroboram, também, análise de Pantoja et al (2012, p. 5), que afirmam:

Não obstante, apesar do período decorrido desde a publicação do Decreto 5.707, de acordo com o relatório da OCDE (2010), são poucos os órgãos que têm conseguido basear seus subsistemas de gestão no enfoque da gestão de pessoas por competências.

Também reforçam a visão de Costa et al (2014), que indicam que experiências de implantação da GPC em órgãos públicos ainda são escassos, mas não impossíveis de serem implementados.

Portanto, é importante destacar a análise de Pantoja (2015, p. 63), em relação aos requisitos para o sucesso da adoção dos parâmetros da GPC na esfera pública:

Nesse sentido, cabe afirmar que os elementos fundamentais para a consolidação da abordagem da gestão da capacitação por competências fundamentam-se no desenvolvimento e na operacionalização de estratégias que fortaleçam a apropriação conceitual de competências por parte dos atores da APF, bem como a adaptação dessa ferramenta para o setor público. Além disso, é essencial o aprimoramento dos instrumentos de monitoramento previstos no Decreto 5.707/2006, e a utilização de mecanismos de avaliação e monitoramento eficientes e eficazes que promovam a evolução dos processos de planejamento das ações organizacionais, em especial, das ações relacionadas à gestão de pessoas por competências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

O processo de expansão das universidades federais propiciado pelo Programa Reuni e as iniciativas de democratização do acesso à Educação Superior demonstram a centralidade das universidades no processo de desenvolvimento do País. A tríade ensino, pesquisa e extensão está estreitamente ligada ao processo de diálogo com a sociedade visando aos avanços científicos e tecnológicos, assim como à construção da cidadania. Um tripé que representa a responsabilidade social da universidade pública brasileira. Nesse sentido, é preciso que as políticas de pessoal (considerando as especificidades de cada categoria, isto é, docentes, técnico-administrativos, e terceirizados estejam alinhadas com a missão e os objetivos dessas organizações tão complexas. Esse alinhamento deve contemplar a reflexão sobre o conceito de competência no contexto de uma universidade pública.

Uma década após a instituição da PNDP, é possível perceber que, mesmo sendo um avanço como política pública, e com relatos de experiências exitosas, a gestão por competências não está consolidada e carece de melhor compreensão por uma parcela significativa de unidades responsáveis pela gestão de pessoas em universidades federais.

Através da perspectiva dos atores diretamente envolvidos com o cotidiano de condução das políticas de gestão de pessoas, vem à tona a complexidade da implantação do modelo de GPC no contexto das universidades federais, mas é preciso considerar os diferentes estágios de maturidade em que se encontram essas instituições no contexto do processo de expansão da Educação Superior.

Os resultados permitem inferir também que grande parte das instituições necessita estruturar melhor os setores de gestão de pessoas (tanto em termos técnicos quanto de pessoal) para que possam adotar um modelo que melhor se adapte à sua realidade. Essa estruturação perpassa alguns aspectos importantes: clareza das premissas do modelo de GPC, equipe capacitada e alinhada com as diretrizes institucionais, além de suporte tecnológico de sistemas adequados ao modelo.

Finalmente, é necessário enfrentar o debate sobre alguns obstáculos impostos pela legislação do serviço público que, de maneira estrutural, podem interferir na adequada implantação da GPC no contexto das universidades federais.

Critical analysis of the competency management in federal universities

ABSTRACT

This paper develops a reflection about the adoption stage of the model of management by competences in federal public universities, based on a review of the literature on the subject and results of the first stage of research involving the perspective of managers of people management units of these Institutions. From a sample of forty-seven universities, eight institutions were identified that adopted the model of management by competences, whose majority contemplates the model in the strategic level of management. As for the theoretical references adopted by these institutions, some are recurrent and perhaps indicate a possible adherence to the public sphere. Even so, in the sample it was evident that the competency management model, although not consolidated in the context of the federal universities, is under construction and, in the managers' view, some challenges need to be overcome related especially to: organizational culture, qualified personnel, limitations of legislation in the public sector, and budget constraints for system suitability. It is also identified that the process of expansion of federal universities requires new models of management and the competency management model is inserted in this modality.

KEYWORDS: Public management. Management by competences. Universities. Science, Technology and Society.

NOTAS

¹ Este estudo compõe pesquisa de doutorado do PPGCTS/UFSCar.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a relevante contribuição dos pareceristas.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**; n. 10, 1997. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/cad10.pdf/c8e241fc-5d44-4f4f-9755-0fe73eacd341>>. Acesso em: 24/02/2016.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 1967-2007.

ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P.M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n.4, p. 13-25, out./dez., 2001.

AMARAL, R.M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. **XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 2009. Disponível em: <http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583_Amaral.pdf>. Acesso em: 13/10/2016.

ANDIFES. **Uma agenda de desenvolvimento para as universidades federais**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/1404334950folder.pdf> Acesso em: 30 abril 2015.

ANDIFES. **MEC admite corte no orçamento 2017**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/mec-admite-corte-no-orcamento-2017>>. Acesso em: 08 abril 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BAZZO, W.A; LINSINGEN, I.V.; PEREIRA, L.T.V. Introdução aos estudos CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade). Madri: **Cadernos de Ibero-América**, 2003.

BERGUE, S.T. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EducS, 2011.

BEVILACQUA, L. **Sobre a universidade no Brasil na era do choque cultural**: a formação para a tecnologia. INTERthesis, v. 11, n. 01, jan./jun. 2014.

BOYATZIS, R.E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO H.P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <<http://www.ensp.gov.br>>. Acesso em 18/08/2009.

BRANDÃO, H. P. et al (2008). Gestão de Desempenho por Competências: Integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 306 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-899, set/out., 2008.

BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J.E. Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 448-457, 2011.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO. H.P. Relações entre aprendizagem, contexto e competência: um estudo multinível. XXXIV Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

BRASIL, 1938. **Decreto nº 579, de 30 de julho de 1938**. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html>>. Acesso em: 23/02/2016.

BRASIL, 1967. **Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 23/02/2016.

BRASIL, 2006. **Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 24/02/2016.

BRASIL, 2007. **Decreto nº 6096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 26/02/2016.

BRASIL, 1995. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, novembro de 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 23/02/2016.

BRASIL, 2015. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais**. Brasília: 2015. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2015/160219_bol235_out2015_parte_i.pdf>. Acesso em: 25/02/2016.

BRASIL, 2010. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. UTFPR – **Reitor empossa servidores e anuncia recursos para o campus**. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/noticias/39-noticias-principais/645-utfpr-reitor-empossa-servidores-e-anuncia-recursos-para-o-campus>>. Acesso em: 07/04/2017.

BRASIL, 2012. Universidade Federal de São Carlos. **“A dedicação da comunidade universitária foi fundamental para consolidarmos o Reuni. Para 2012, identifiquei como um dos principais desafios concluirmos o processo de atualização do PDI, ou seja, o envolvimento de todos nós na construção do futuro da Universidade”**. Disponível em: <<http://www.blogdareitoria.ufscar.br/?p=66>>. Acesso em: 07/04/2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, São Paulo, jan./mar. 2010.

BUARQUE, C. A Universidade numa Encruzilhada. In: APPEL, E. (org.). **A universidade na encruzilhada**: seminário Universidade – por que e como reformar. Brasília: Edições UNESCO Brasil, 2003. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001339/133968POR.pdf>> Acesso em: 01/10/2010.

CAMÕES, M.R.S.; PANTOJA, M.J.; BERGUE, S.T. (org.) **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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

COELHO, M.P.; FUERTH, L.R. A influência da gestão por competências no desenvolvimento profissional. **Revista Cadernos de Administração**, São Paulo, ano 2, v.1, n. 3, p. 1-13, jan./jun. 2009.

COSTA, T.D; ALMEIDA JUNIOR, J.C. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: **VI Congresso de Gestão Pública**. Brasília, 2013.

COSTA, T.D. et al. **Concurso público por competências**: um estudo piloto em uma Instituição Federal de Ensino. In: XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis, 2014.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 127, p.84-102, jan./fev. 2000.

DUTRA, J.S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (Coord.) **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, p.25-43, 2001.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, B.H.R. Tendências, progressos e lacunas na gestão por competências. In: BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROELICH, C. (org.). **Na trilha das competências**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2001, 183-196.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na organização**, 2. ed. São Paulo: Gene, 2002, p. 133-145.

GIUDICE, R.C. Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, Brasília, v. 2, nº 2, 2012, p. 188-204.

GUIMARÃES, T.A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

LANDFELDT, I.M.P. **Gestão por competências em universidades públicas federais**: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos. Dissertação de Mestrado, 2016. 133 p. – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2016.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Patricia Chittoni Ramos Reuillard (Trad.). Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014. 208p.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, DC, v. 28, 1973.

MELLO, A.F.; ALMEIDA FILHO, N; RIBEIRO, R. J. Por uma universidade socialmente relevante. **Atos de Pesquisa em Educação – PPGE/ME FURB**, v. 4, nº 3, p. 292-302, set./dez. 2009.

MENDONÇA, A.W.P.C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro: Anped. n. 14, p. 132-150, mai./ago. 2000.

MORHY, L. A universidade na encruzilhada. **Revista Com Ciência**. Campinas: SBPC/Labjor, 2003. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/universidades/uni12.shtml>> Acesso em: 30 set. 2010.

OLIVEIRA, C.G. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 3, p.269-302, jul./set. 2007.

PANTOJA, M.J. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. 189 p.

PANTOJA, M.J. et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Uma caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal. In: **V Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, 2012. Anais... Brasília: CongressoCONSAD de Gestão Pública, 2012.

PARRY, S. **Just what is competency?** Training, jun. 1998, p. 59-64.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business, p. 79-91, mai./jun. 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUES, R. **Seminário debate quadro de pessoal nas IFES**. Portal da Universidade Federal de Goiás, 03 de março de 2016. Disponível em: <<https://www.ufg.br/n/86670-seminario-debate-quadro-de-pessoal-nas-ifes>>. Acesso em: 07/04/2017.

ROMANO, J.M.T. **Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos**. Dissertação de Mestrado, 2016. 320 p. – Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Alves Faria. Goiânia, 2016.

RUAS, R.L. et al. Gestão por Competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período de 2000 a 2008. In: XXXIV EnAPAD, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2010.

SANTOS, B.S. **A Universidade do Século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 3ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2004.

SANTOS, B.S.; ALMEIDA FILHO, N. **A universidade do Século XXI**: para uma universidade nova. Coimbra, 2008. Disponível em: <<https://ape.unesp.br/pdi/execucao/artigos/universidade/AUniversidadeNoSeculoXXI.pdf>>. Acesso em: 25/02/2016.

SGUISSARDI, V. **Reforma universitária no Brasil – 1995-2006**: precária trajetória e incerto futuro. Educação e Sociedade, Campinas, v. 27, n. 96 - Especial, p. 1021-1056, out. 2006.

SOUZA, M. Apesar de falta de servidores, universidades federais planejam novas vagas. **UOL Educação**, São Paulo, 26 agosto 2014. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/noticias/2014/08/26/apesar-de-falta-de-servidores-universidades-federais-planejam-novas-vagas.htm>>. Acesso em: 07/04/2017.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, V. Governo corta 47% dos investimentos previstos para as federais. O Estado de São Paulo, São Paulo, 20 junho 2015. Disponível em: <<http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,governo-corta-47-dos-investimentos-previstos-para-universidades-federais,1710033>>. Acesso em: 08 abril 2017.

VIEIRA, V. Universidades federais devem ter corte de até 45% nos investimentos. O Estado de São Paulo, São Paulo, 11 agosto 2016. Disponível em: <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,federais-devem-ter-corte-de-ate-45-nos-investimentos,10000068526>>. Acesso em: 08 abril 2017.

ZANDONADE, V. A temática das competências inserida no mundo do trabalho capitalista: um estudo das relações de trabalho em uma indústria de alimentos. Dissertação de Mestrado (Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Vitória, 2012.

ZARIFIAN, P. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Eric Roland René Heneault (Trad.). São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2003.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. Maria Helena C.V. Trylinski (Trad.). São Paulo: Atlas, 2001.

Recebido: 25 mar. 2017.

Aprovado: 15 mai. 2017.

DOI: 10.3895/rts.v13n29.3847

Como citar: PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais., **R. Technol. Soc.** v. 13, n. 29, p. 22-44, set./dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3847>>. Acesso em: XXX.

Correspondência:

Silvana A. Perseguinto
Rua Chile, n. 100. Vila Brasília. São Carlos, SP. CEP 13566-610.

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

