



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E SUA IMPLANTAÇÃO EM DUAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO BRASILEIRAS

Andressa Bregalda

Universidade Federal de Santa Catarina

andressabregalda@gmail.com

Humberto Tonani Tosta

Universidade Federal da Fronteira Sul

humtosta@gmail.com

Marcos Baptista Lopez Dalmau

Universidade Federal de Santa Catarina

dalmau@cse.ufsc.br

RESUMO

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração federal pública brasileira traz à tona o modelo de gestão por competências para implementação no serviço público. Tal modelo estabelece como uma de suas diretrizes a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento. Neste sentido, este artigo objetiva realizar uma análise comparativa da implantação da PNDP em duas instituições federais de ensino superior brasileiras situadas no estado de Santa Catarina. Como pesquisa descritiva e de abordagem qualitativa, a coleta de dados se dá por meio de entrevista e a sua análise por análise de conteúdo. Os resultados obtidos permitem observar que as instituições, mesmo com dificuldades, têm iniciativas de capacitação específicas oriundas de levantamentos de necessidades e oferta de cursos presenciais e a distância. Estes levantamentos e ofertas de cursos consideram as competências necessárias para a execução das atividades dos servidores. Em relação à capacitação gerencial, em ambas instituições não há um programa específico, mas, cursos voltados às áreas e que os servidores participam de forma voluntária. Porém, percebe-se que estão preocupadas em proporcionar este desenvolvimento, devido à importância para a gestão.

Palavras Chave: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP); Gestão por competências; Capacitação; Administração Pública; Universidade.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública, no mundo, passa por mudanças substanciais no sentido de buscar maior eficiência de seus processos e proporcionar melhores serviços aos cidadãos. No Brasil, esta realidade não é diferente. Ainda na década de noventa, diversas foram as ações para a melhoria da gestão. Especialmente no campo da gestão dos recursos humanos, projetos foram implementados buscando adequar as carreiras dos servidores às realidades do momento, havendo a adoção, em alguns casos de gratificações por desempenho, adoção da capacitação como critério para progressão funcional, incentivos diversos ao desenvolvimento do trabalho, enfim, foram várias as frentes.

No âmbito da gestão por competências a adoção veio em 2009, com a promulgação do Decreto nº 5.707 de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Com objetivo de sistematizar a capacitação de servidores a partir de demandas reais, a PNDP busca a melhoria do desempenho organizacional a partir da Gestão por Competências.

Desta forma, esta política agrega valor à estratégia organizacional e permite que os servidores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) estejam mais aptos ao enfrentamento dos novos e velhos desafios da gestão pública.

Outro ponto a ser destacado nesta política é o incentivo à capacitação e desenvolvimento daquelas pessoas que ocupam posições de nível gerencial, pois são estas que possuem sob sua coordenação direta diversos servidores e maiores responsabilidades perante a organização. Portanto, devem ser aptos a gerir tanto pessoas como processos nos seus respectivos contextos organizacionais.

É relevante destacar que a implantação da referida política tem sido objeto de trabalhos acadêmicos, que demonstram que sua operacionalização vem apresentando diversas dificuldades, de naturezas mais diversas. Nesse sentido, destaca-se o trabalho de Camões (2013) que analisou o processo de implementação da PNDP e chegou a um cenário de dificuldades de ordem, estrutural, política, sistêmica e de relações humanas.

Dessa maneira, considerando o contexto atual da implementação da PNDP, bem como das Instituições Federais de Ensino Superior Público, este estudo busca verificar a seguinte problemática: ‘Como está a implantação da PNDP em duas Instituições de Ensino Superior brasileiras?’.

Neste sentido, este artigo objetiva realizar uma análise comparativa da implantação da PNDP nas duas instituições visando especificamente: identificar as iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; verificar como ocorre a capacitação gerencial dos servidores para o exercício de atividades de direção e assessoramento (cargos gerenciais intermediários); e apontar possíveis caminhos para a gestão por competências nas instituições.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados os assuntos que fundamentaram a pesquisa, quais sejam: competências, gestão por competências, gestão de pessoas e a política nacional de desenvolvimento de pessoas nas IFES e capacitação gerencial.

2.1 Competências

Independentemente de sua natureza as organizações na atualidade, em função da revolução informacional e da transformação da sociedade baseada no conhecimento, enfrentam diariamente desafios e obstáculos para a consecução de suas atividades e atingimento de seus objetivos. Neste íterim, observa-se o papel relevante desempenhado pelas pessoas no que se refere à superação das dificuldades, cabendo à elas o protagonismo.

Para isso, é necessário que as pessoas nas organizações, nesse cenário, mantenham-se constantemente competentes para a realização de suas atividades. Assim sendo, na sequência a temática competências será abordada.

Para Brandão (2005) e Brandão e Borges-Andrade (2007), na idade média o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Uma pessoa era competente quando tinha a atribuição para julgar determinadas questões. Contudo, com a revolução

industrial e o advento do Taylor-fordismo o termo foi incorporado à linguagem organizacional.

Nesta época as organizações procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo. Sob esta perspectiva, referia-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função.

Como conceito multifacetado que é, a definição mais atual e utilizada para competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que, aliadas ao contexto, resultam em um desempenho pessoal e permitem ou não o alcance dos objetivos almejados (BRANDÃO, 2005; BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2005; CAMPOS; GUIMARÃES, 2008).

Ruas (2005) destaca que é possível pensar em competência sob pelos menos duas formas: a coletiva e a individual e, por meio destas, a noção de competência quando adotada de maneira formal na organização, transitará nas suas três instâncias: nível organizacional, funcional ou de áreas e individual. No nível organizacional aparece como dimensão coletiva e no plano funcional, das áreas ou macroprocessos da organização, aparece na dimensão coletiva e individual. A Figura 1 ajuda a clarificar a definição apresentada.

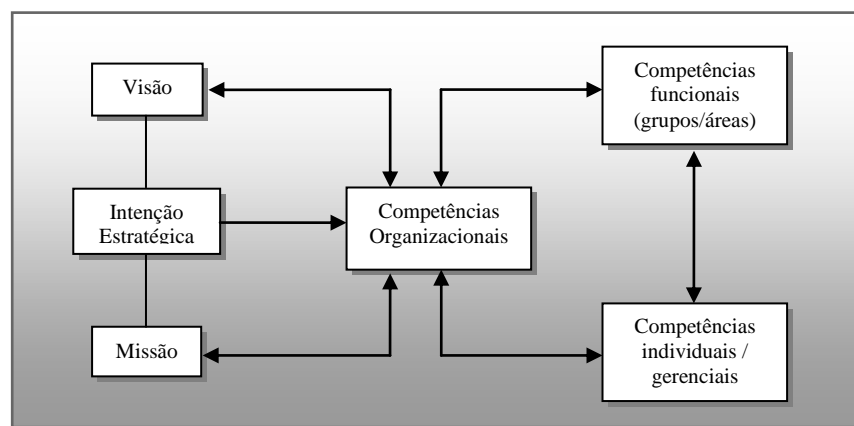


Figura 1: Configurações organizacionais da noção competência
Fonte: Ruas (2005, p.42).

Ainda, segundo Durand (2000 apud Brandão, 2005), a partir do dimensionamento em conhecimentos, habilidades e atitudes, têm-se como conhecimentos a assimilação, pelo indivíduo, de uma série de informações que lhe permitem o entendimento do mundo. As habilidades estão relacionadas ao saber como transformar os conhecimentos em ações e, as atitudes são aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Assim, esta tríade é considerada por Brandão (2005) e Brandão e Borges-Andrade (2007) como as propriedades de causa do desempenho do indivíduo ao adotar posicionamentos em relação à uma ação específica.

2.2 Gestão por competências

No atual contexto organizacional, transformações sociais, econômicas e culturais estão influenciando a gestão. Com o objetivo de estarem alinhados às demandas exigidas, são buscados novos modelos para a melhoria contínua do desempenho organizacional, sendo um deles a gestão por competências.

Para Appel e Bitencourt (2008) a gestão por competências vem sendo reconhecida como umas das formas de responder às exigências do mundo organizacional, dentre elas, a

eficácia das rotinas para que as organizações, e, dentre elas as IFES, obtenham melhores resultados no seu ambiente.

A definição de gestão por competências aparentemente aceita tanto no meio acadêmico como organizacional é o da implementação de planos que tem como escopo o gerenciamento do desenvolvimento das competências requeridas aos integrantes das organizações, em todos os seus níveis hierárquicos, para que atinjam os objetivos organizacionais (RESENDE, 2000).

Dessa forma, as competências podem contribuir para atingir os objetivos organizacionais e expressar reconhecimento social em relação à capacidade dos indivíduos, agregando valor econômico e social a indivíduos e a organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999 apud BRANDÃO, 2005, p.7; FLEURY E FLEURY, 2004).

Nesse sentido, Munck, Souza e Zagui (2012) ressaltam que as organizações evoluem juntamente com a evolução dos indivíduos que as formam, visto que a agregação de valor social ao indivíduo pode antecipar um futuro por meio de ações baseadas em fundamentos concretos.

Ao analisar as competências sob a ótica da organização, a ênfase reside nos SEUS aspectos conceituais em termos de estratégia, negócio e competitividade (*core competence*), já na ótica das pessoas tem-se como foco a formação e o desenvolvimento das competências individuais. Dessa forma, verifica-se “a importância da articulação entre a estratégia organizacional e a formação e capacitação dos gestores permitindo, dessa forma, não apenas um melhor desempenho, mas gerando novas perspectivas para ambos” (BITENCOURT, 2001, p.32).

Assim, López (2005) elenca como principais princípios da gestão por competências a importância dos recursos humanos para a definição da estratégia organizacional, a concepção de competência como seu principal ativo, a retribuição por competências e desempenho e a construção de uma cultura voltada para a mudança.

No entendimento de Albuquerque e Oliveira (2001, p.17) as competências individuais devem ser decorrentes das *core competences*, que são atribuídas à organização.

Appel e Bitencourt (2008) e Albuquerque e Oliveira (2001) também dão um enfoque às competências no sentido de que busca-se melhoria no desempenho pessoal e profissional para obter o desenvolvimento estratégico, já que os sistemas tradicionais de gestão de pessoas estão ficando limitados no contexto organizacional atual.

Dentro destas limitações Albuquerque e Oliveira (2001) citam como as mais preocupantes a centralização das decisões de RH, o desalinhamento com a estratégia organizacional, o constante incentivo ao carreirismo e a limitação da área de atuação das pessoas.

A vantagem competitiva é obtida a partir do portfólio de recursos da organização, que, segundo Krogh e Ross (1995 apud FLEURY E FLEURY, 2004) é composto pela infraestrutura física, aspectos financeiros, organizacionais e de recursos humanos, resultando nas competências essenciais, que consistem no diferencial da organização. As competências essenciais são consideradas por López (2005) como a razão do êxito de uma organização, devendo ser coletivas, institucionalizadas, inimitáveis e duradouras.

Albuquerque e Oliveira (2001) reiteram que para as organizações adquirirem vantagem competitiva, necessitam antes de definir competências, definir sua visão de futuro e a estratégia organizacional, visto que este é o passo inicial para a implementação de um modelo de gestão.

Assim, López (2005) alinhado aos pensamentos de Albuquerque e Oliveira (2001) propõe um modelo de implantação da gestão por competências que compreende inicialmente a análise da situação atual, ou seja, da missão, visão, valores e estratégias para então

identificar e definir as competências essenciais da organização, bem como os perfis profissionais.

Após estas duas fases o autor indica o desenvolvimento e implantação do modelo, com a constituição do sistema de retribuição, regras de mobilidade interna e metodologia de seleção de pessoas, para então passar à fase de difusão do modelo de gestão por competência proporcionando aos gestores as ferramentas necessárias para a efetiva implantação.

Porém, por ser um modelo em construção, as instituições brasileiras sentem-se ainda receosas em adotar o modelo de gestão por competências (APPEL ; BITENCOURT, 2008). Além disso, Fleury e Fleury (2004) consideram que o conceito de competência ainda não permite atender às demandas organizacionais da atualidade, justamente pelas constantes mudanças e flexibilidades que são impostas às organizações.

Como empecilho para sua implantação efetiva no Brasil, Oliveira (1989 apud APPEL ; BITENCOURT, 2008), cita o artigo 461 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) que trata da similaridade de funções e diferença salarial. Assim, como a legislação considera apenas aspectos de produtividade e técnica para a valoração dos empregados, a subjetividade implícita na gestão de pessoas por competências confronta a lei, já que pode ser medida mais por atitudes do que por conhecimentos e habilidades (APPEL; BITENCOURT, 2008).

Somado a este preceito legal tem-se a luta contra a resistência às mudanças que, conforme López (2005) ocorre porque a mudança na forma de agir ou recompensar as pessoas podem ser medidas muito duras que podem gerar resistências.

Verifica-se pelo exposto que as teorias sobre gestão por competências ainda carecem de uma definição mais clara, muitas são as visões sobre, contudo já se percebe um aumento na sua importância para as organizações.

Por outro lado, sua aplicabilidade na realidade das organizações demanda ações criativas e adaptativas dessas, mas também passa pela flexibilização das leis trabalhistas brasileiras, visando a adoção da gestão por competências em sua plenitude e internalização como filosofia de gestão, não apenas um programa para aprimoramento das forças de trabalho. Na administração pública, como apresentado por Camões (2013) os desafios para implantação são de naturezas diversas, como liderança, conflito de interesses, cultura de poder, descontinuidade administrativa, recursos orçamentários, competência técnica, disponibilidade de pessoal entre outras.

2.3 Gestão de pessoas e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas nas IFES

A preocupação com o desenvolvimento de competências dos servidores das instituições federais de ensino superior gera a necessidade de se discutir a gestão estratégica de pessoas e a aplicação da PNDP nos planos de capacitação e desenvolvimento de servidores.

Sob a ótica da gestão de pessoas, Tachizawa e Andrade (2002) acreditam que o desempenho das pessoas é o principal fator de importância para que uma instituição de ensino atinja seus objetivos fins. Afirmam que o êxito de uma instituição de ensino depende das habilidades, motivação e criatividade do corpo funcional e que essas pessoas dependem das oportunidades dadas pela organização para que busquem o aprendizado.

Tachizawa e Andrade (2002) evidenciam que apesar de a responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal ser de cada indivíduo, a instituição necessita criar condições e incentivos para que o desenvolvimento das competências esteja também voltado para os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, percebe-se que o papel da gestão de pessoas nas instituições de ensino deve ir além dos processos burocráticos dos aspectos legais e operacionais, buscando

viabilizar programas voltados ao desenvolvimento de competências dos seus servidores, visando o crescimento pessoal e o desenvolvimento organizacional.

Partindo do desenvolvimento de competências em instituições federais de ensino superior, observa-se a importância da capacitação das pessoas que ocupam cargos de gestão, visto que são estas que possuem o papel formal de trilhar os rumos da organização.

Assim, além de todos os servidores que compõem o quadro funcional da instituição de ensino, os gestores precisam ser capacitados para a ocupação do cargo e devem garantir a qualidade das atividades elevando o seu nível de qualificação nesta atividade para conquistar os desafios organizacionais propostos (GRILLO, 2001).

A pesquisa de Tosta (2011) evidencia que pela relevância do papel que os gestores exercem nas instituições federais de ensino, estes devem desenvolver habilidades específicas para a gestão, sendo que dentre elas deve constar a de almejar o engajamento da equipe de trabalho para alcançar os objetivos institucionais.

No bojo das novas demandas por desenvolvimento dos servidores, frente aos novos desafios que se apresentam para a administração pública, surge a PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006.

O estudo de Camões (2013) identifica que o processo de formulação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal iniciou a partir de um diagnóstico que identificou lacunas de capacitação dos servidores do governo federal, resultando em sugestões para que fosse criado um modelo de desenvolvimento de pessoas com foco na gestão por competências para que, a partir do desenvolvimento das competências individuais pudessem ser desenvolvidas as competências institucionais.

Neste cenário, sendo as instituições federais de ensino superior, partícipes da administração federal, as mesmas devem institucionalizar a gestão por competências na gestão de seus recursos humanos.

Para Incra (2008, p. 6) a PNDP é

uma política inovadora na medida em que pretende tornar os servidores aptos a formular, implementar e avaliar as políticas públicas. Concebida a partir do tripé estratégico da moderna gestão de pessoas – gestão por competências, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva das equipes de trabalho – a PNDP propõe a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Neste ínterim, verifica-se que a nova gestão pública, estratégica, passa pelo desenvolvimento de seus servidores, os quais devem estar aptos a assumirem novas responsabilidades e desafios, como afirma Incra (2008, p.6) “é, enfim, o reconhecimento do servidor público como fator propulsor de uma administração moderna e eficiente”.

Cabe ressaltar que os objetivos da PNDP são 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 o gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (ENAP, 2011).

As vantagens elencadas para a aplicação da PNDP são a sistematização do plano de desenvolvimento dos servidores (capacitação) a partir de necessidades reais e não de demandas aleatórias, com foco nos resultados, formação de bancos de talentos, construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento de baixo custo e a melhoria da motivação dos servidores (ENAP, 2011).

Desta forma, para direcionar a implementação da PNDP, o Decreto nº 5.707/2006 em seu Artigo 3º elenca treze diretrizes:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (BRASIL, 2006).

Visualiza-se que dentre seus objetivos, a PNDP prioriza os cursos ofertados pelas escolas de governo, incentiva a capacitação como condição para progressão funcional, bem como prevê a promoção da capacitação e desenvolvimento gerencial.

Sobre o desenvolvimento gerencial, Dall’agnol (2004, p.73) apresenta a competência gerencial como “a capacidade de identificar, de mobilizar e de articula as competências da equipe para o alcance da missão e das metas definidas para a área e para a instituição”.

Essas competências são para Ruas (2005, p.48) “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação”. Portanto, são as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que as pessoas em posição gerencial manifestam em situações de trabalho, contribuindo para o alto desempenho da organização e do próprio indivíduo.

Corroborar com o exposto Guimarães (2000) ao afirmar que os gestores devem ser capacitados para adquirirem competências para proporcionar que a organização alcance níveis de competitividade que possibilitem o alcance de suas metas e possam acompanhar e estar à altura do desenvolvimento da sociedade e das inovações. Dentre estas competências o autor cita a administração das competências organizacionais e individuais, coordenação de equipes e redes sociais, pensamento estratégico e capacidade de aprendizagem e inovação.

Desta forma, na administração pública a capacitação gerencial é necessária para que os gestores possam melhorar os resultados de seu trabalho aliando “a implementação eficaz de políticas públicas à habilidade na gestão dos recursos, à consecução dos resultados esperados e à tomada de decisões fundamentadas” (MACIEL; GONÇALVES, 2009).

3. METODOLOGIA

O presente estudo, quanto aos seus aspectos metodológicos, pode ser classificado como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa.

É descritiva, pois de acordo com Gil (2002, p.42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre as variáveis”, o que ocorreu nesta pesquisa, uma vez que foi feita a apresentação da implantação da PNDP em duas IFES de Santa Catarina. Como não se utilizou dados quantitativos, apenas interpretações para apresentação das realidades estudadas, a mesma se justifica como sendo qualitativa.

No que se refere aos meios utilizados na investigação, verifica-se que é uma pesquisa bibliográfica, de campo e um estudo de caso.

É bibliográfica, pois para a construção do referencial teórico buscou-se conteúdos relacionados a temática de estudo, quais sejam: gestão de pessoas, gestão de competências, gestão por competências no serviço público federal e capacitação gerencial. Destaca-se os autores Brandão, Bittencout, Albuquerque e Oliveira, entre outros.

Também é pesquisa de campo, em função da coleta de dados ter sido realizada no local onde os fenômenos ocorrem. Por fim, é um estudo multicaso, pois se analisou a implantação da PNDP em duas realidades específicas.

Foram entrevistados os Diretores de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas de duas IFES do Estado de Santa Catarina, por meio de um roteiro previamente estruturado que continha doze questões que norteadoras. Tais entrevistas duraram em média 35 minutos cada uma e foram gravadas para posterior transcrição. Para facilitar a compreensão do leitor na leitura dos resultados, os respondentes são denominados por Diretor ‘A’ (Instituição A) e Diretor ‘B’ (Instituição B).

A análise dos dados se deu por meio do conteúdo das entrevistas e sua comparação com o referencial bibliográfico, apontando possíveis divergências e convergências.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como breve apresentação das duas IFES escolhidas para este estudo, alguns dados são apresentados a seguir.

A Instituição ‘A’ foi fundada em setembro de 2009, como resultado de uma ampla articulação de movimentos sociais dos três estados do sul do Brasil. Sua característica principal é de um perfil voltado às necessidades da mesorregião em que se situa, estando presente com campi em seis cidades na região sul do Brasil, sendo que, sua sede está situada no estado de Santa Catarina.

A Instituição ‘B’ foi fundada em 1909, passando por diversas mudanças de nomenclatura e de formas de gestão. De acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI tem como missão “desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão”. Esta instituição está presente em todas as regiões do estado de Santa Catarina, contando com uma reitoria e 21 campi (BRASIL, 2008).

Tendo sido feita a apresentação das duas instituições, na sequência será trabalhado o estágio de implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

4.1 A implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal nas duas IFES

Ao analisar o estágio de implantação da PNDP nas duas instituições, percebe-se que as mesmas passam por algumas dificuldades e estão em estágio muito inicial de implementação da política, de um lado, por falta de apoio efetivo dos órgãos de controle e de outro, por não terem a gestão por competências institucionalizada.

Esta situação pode ser verificada, também, nos resultados obtidos no estudo de Camões (2013), em que a autora indica que quando da sua formulação, tinha-se da PNDP uma expectativa de que todos os subsistemas do governo federal brasileiro a implantassem, porém, a realidade ficou aquém do esperado. As dificuldades relatadas, seja de falta de apoio ou de estrutura, podem ser as causas para esse relativo insucesso da implantação da política.

Com o intuito de sistematizar os resultados da pesquisa e de tornar a visualização das realidades das duas instituições mais claras, apresenta-se no Quadro 1 o resumo objetivo das questões consideradas mais críticas, as quais serão trabalhadas a seguir.

Quadro 01 – Comparação da implantação da PNDP em duas IFES brasileiras

	Diretor 'A'	Diretor 'B'
Estágio de implementação da PNDP	Está caminhando a um passo raso.	Está em fase inicial, de conhecimento do que é exatamente a política e de traçar metas para sua implantação adequada.
Principais dificuldades encontradas	Inexistência de instrumentos padronizados e adequados.	Mapeamento das competências.
Entendimento de competência	Conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.	Conhecimentos, habilidades e atitudes que o sujeito tem para realizar suas atividades.
Como ocorre a identificação das necessidades de capacitação	Por meio de um instrumento de pesquisa com os servidores.	Por iniciativa dos servidores e pelas necessidades da instituição.
Como ocorre o planejamento das capacitações	Atendimento preferencial para cursos de prioridade alta e seleção de instrutores por meio de edital	Planejamento de acordo com demanda e recursos orçamentários, com priorização das escolas de governo.
Oferece capacitação baseada em competências	Não.	De forma muito iniciante.
Iniciativas de capacitação para o desenvolvimento de competências	Iniciou-se a observação dos gargalos para definição de quais cursos são ofertados.	Organização de um programa de capacitação e de ambientação.
Há capacitação específica para os novos servidores	Sim, faz parte da ambientação.	Sim, faz parte da ambientação.
Há capacitação específica para gestores baseada em competências	Não. No momento os gestores participam dos cursos oferecidos por motivação pessoal.	Já houve ações e cursos isolados, mas no momento não.
Como se verifica a melhoria no desempenho dos servidores após as capacitações	Não ocorre avaliação de resultados, somente de aprendizagem. Porém, não há instrumento para isso.	Não ocorre de forma sistemática. Esta avaliação é verificada apenas indiretamente.
Há recursos financeiros suficientes para atendimento das capacitações solicitadas	Somente para uma parte.	Sim
Pontos fortes e fracos observados na implantação da PNDP	Ponto favorável: flexibilidade para fazer ajustes nos processos. Ponto desfavorável: falta de recursos de pessoal.	Ponto favorável: consciência da necessidade de estruturação e institucionalização do processo. Ponto desfavorável: falta de estrutura de pessoal e de

		ferramentas de trabalho.
--	--	--------------------------

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Ao analisar o estágio de implantação da PNDP nas duas instituições, a Instituição A considera que está caminhando “a um passo raso”, como afirma o Diretor A, que pode ser entendido como uma forma de dizer que as ações estão sendo implementadas lentamente, uma vez que cita a falta de apoio efetivo dos órgãos relacionados, como o Ministério do Planejamento.

Na Instituição B a situação percebida é semelhante, visto que o Diretor ‘B’ relata que a implantação está em uma fase muito inicial, “de conhecimento do que é exatamente a política e de traçar as metas para que se possa implementar adequadamente”. A principal dificuldade encontrada nesta instituição está sendo o mapeamento das competências, por ser um processo que exige envolvimento e comprometimento da instituição como um todo, e, no momento desta pesquisa, não há pessoal suficiente em número e qualificação para tal. Neste sentido, o entrevistado cita que algumas metas referentes a este ponto foram inseridas no planejamento estratégico institucional, justificado pelo fato de que a instituição percebe a necessidade de não só o cumprimento da legislação, mas a necessidade de estruturação em termos de capacitação.

Assim, vem ao encontro das respostas dos entrevistados o resultado obtido no estudo de Camões (2013), em que indica que quando da sua formulação, tinha-se da PNDP uma expectativa de que todos os subsistemas do governo federal a implantassem, mas que a realidade ficou aquém do esperado. As dificuldades relatadas, seja de falta de apoio ou de estrutura, podem ser as causas para esse relativo insucesso da política.

Além disso, ressalta-se que a fase de mapeamento de competências é um dos primeiros estágios da implantação de um modelo de gestão por competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Verifica-se, então, a necessidade das duas instituições buscarem realizar o mapeamento de competências para então formularem seus planos de desenvolvimento, como proposto pela PNDP.

Contudo, no que se refere ao questionamento sobre qual seria o entendimento dos Diretores para competências, têm-se que, para o Diretor ‘A’ “as competências não são só o CHA, elas têm a ver com os valores também” e, para o Diretor ‘B’, “competências seriam o conhecimento, habilidades e atitudes que o sujeito tem para realizar as suas atividades”, o que converge com os conceitos teóricos utilizados atualmente.

Na perspectiva de trabalhar competências aliadas aos valores, o Diretor ‘A’ aponta que tal ampliação trará dificuldades. Isto também é apontado no trabalho de Camões (2013), tendo observado em sua pesquisa documental a dificuldade de implementação do modelo de competências até mesmo para a área de capacitação de pessoal, ampliada ainda mais para o modelo de gestão de recursos humanos como um todo.

Com o objetivo de avaliar questões relativas à capacitação, tanto seu levantamento, quanto seu enfoque em competências, estes questionamentos foram abordados nas entrevistas.

Como resposta, percebe-se que há na Instituição A um direcionamento para se trabalhar com a questão das competências, tanto é que para o planejamento das capacitações para 2013-2015, foi solicitado a todos os setores da universidade que ao fazerem o levantamento das necessidades de capacitação, apontassem os conhecimentos, habilidades e atitudes que deveriam ser desenvolvidos nos servidores. Visualizou-se nesse processo, que ocorreu por meio do preenchimento de uma planilha eletrônica, que não houve indicação clara das competências por parte de alguns setores, mas que de maneira geral, o processo foi satisfatório, pois já se introduziu o assunto das competências.

Já o Diretor ‘B’ elenca que há duas ‘vertentes’ para o levantamento das necessidades de capacitação, sendo que a primeira seria a própria iniciativa dos servidores, e a segunda são

questões que a instituição identifica por análise das avaliações de desempenho, por meio de CPA (Comissão Própria de Avaliação) e avaliação institucional. Vistas essas necessidades, são propostos alguns cursos relacionados às necessidades mais urgentes, como, por exemplo, capacitação operacional de novos servidores.

Desta maneira, a Instituição B busca equilibrar as duas vertentes, porém, as prioridades são dadas de acordo com as necessidades institucionais, como reflete a fala do Diretor 'B', "as prioridades são elencadas de acordo com o alinhamento com as metas da instituição, com os projetos estratégicos, com as demandas mais urgentes".

Pode-se perceber que, mesmo não aplicando efetivamente o modelo de gestão por competências, as duas instituições buscam equilibrar as demandas dos servidores e as demandas institucionais na priorização e hierarquização das capacitações ofertadas.

Questionado sobre o direcionamento à uma política de gestão de pessoas por competências, o Diretor 'A' relata que "falta instrumento para a gente poder trabalhar". Percebe-se pela fala do respondente que a instituição aguarda a definição ou necessita criar procedimentos para a implementação do modelo. Já na Instituição B a política de gestão de pessoas por competências é considerada algo de forma muito iniciante, que "está no horizonte, mas que não está totalmente alcançável", conforme afirmação do Diretor 'B'. Percebe-se, portanto, que a instituição prevê a implantação da política de gestão de pessoas por competências, mas enfrenta dificuldades em sua fase inicial, que é o mapeamento de suas competências.

A ausência de direcionamentos também é observada na pesquisa de Camões (2013) em que, em sua análise documental, percebeu-se o registro de que uma das grandes dificuldades para a implantação da PNDP é o fato de não haver um sistema de apoio que permita sistematizar a gestão por competências no governo federal. Este sistema de apoio pode ser considerado como os procedimentos desejáveis, ou os instrumentos necessários que poderiam auxiliar as instituições públicas a implementarem o modelo. Além disso, pode-se sugerir a capacitação na área para as pessoas que seriam responsáveis pela aplicação da política.

Mesmo a metodologia sendo conhecida pelas áreas responsáveis nas duas instituições, há um grande fator limitador para a sua implantação, que é a considerável baixa quantidade de servidores nos setores de gestão de pessoas e a alta demanda de trabalho operacional.

Tal situação é ratificada pela afirmação do Diretor 'B': "...necessitamos uma maior estrutura de pessoal na área de capacitação, de gestão de pessoas [...] porque a área tem um leque grande de atividades operacionais e burocráticas"; e pelo Diretor 'A': "...se nós formos pensar, hoje no volume de processos que tem que passar por aqui, implementando outros processos, participando de outras discussões em vários níveis, é impossível você operar isso com a qualidade que precisa. A dificuldade principal é de recursos humanos".

Ainda na visão do Diretor 'A', em razão dos fatores limitadores, uma saída para a implantação da gestão por competências na sua instituição seria a contratação de uma consultoria, mas ele já nota que há uma grande resistência interna nesse sentido, pois efetuou conversas informais sobre o assunto e verificou tal situação.

Cabe ressaltar que a contratação de uma consultoria tem pontos favoráveis e pontos desfavoráveis. Como exemplo, um ponto favorável da contratação de uma consultoria para implantar a gestão por competências é de que as pessoas que realizariam este processo estariam fazendo somente esta atividade, o que gera uma economia de tempo para a instituição e para os servidores. Porém, por se tratar de pessoas que vêm de fora, pode ocorrer de a implantação deste modelo não atender a cultura e as necessidades institucionais, ou seja, corre-se o risco de se implantar algo que não seja o desejado pela instituição e, ainda, de modo superficial.

Ainda sobre a capacitação, questionou-se como é feito o seu planejamento após o levantamento das necessidades.

Foi relatado que, na Instituição A, as prioridades são elencadas pelos próprios atores que prestaram as informações. Em relação à seleção de tutores para as capacitações, há na instituição uma resolução que determina que seja por meio de abertura de edital. O Diretor 'A' ainda enfatizou que para 2014 já está projetada a política de ambientação, "que é um conjunto de cursos estabelecidos para poder habilitar as pessoas, diminuir as ansiedades e melhorar os fluxos, porém já vimos que vamos tirar uma fatia consistente de recursos. Apesar da projeção de orçamento para 2014 melhorada, ela não vai ser suficiente em função de outras demandas que virão".

Diante desse cenário, onde todos os cursos apontados podem não ser realizados, reforçou-se o questionamento de como será definido qual curso vai acontecer ou não. Nesse sentido o Diretor 'A' aponta que há intenção de realizar todos os cursos que vierem com prioridade alta, ou seja, havia no formulário para levantamento das necessidades de capacitação, um campo para os chefes dos setores apontarem o grau de cada necessidade de capacitação. Contudo, ainda na fala desse, percebe-se que foi levado em consideração o tipo de capacitação necessária, "...não só essa informação como também o tipo de abordagem que a gente deveria fazer... técnica, comportamental ou gerencial".

Sobre a modalidade de oferta de cursos de educação a distância (EAD), cabe destacar mais uma fala do Diretor 'A': "para alguns tem a indicação para ser EAD, mas aí nos deparamos com outra dificuldade, que é a falta de banda (de internet) suficiente... Nas conversas com a área técnica já foi sinalizado que para 2014 não será possível ofertar EAD. Em relação ao moodle é outra questão, mas envolve uma equipe que a gente não tem".

Já a Instituição B considera a relação custo-benefício como um fator de grande importância para a priorização de capacitações. Assim, procura viabilizar o atendimento do maior número de pessoas possível a um custo reduzido, dando preferência para capacitações oferecidas por instituições governamentais e capacitações internas, em cumprimento às orientações da PNPD.

Com vistas a cumprir esta orientação da PNPD, o Diretor 'B' informou que a instituição possui uma resolução interna "que reforça a prioridade para as capacitações promovidas pelas Escolas de governo" e, em casos de necessidade de capacitação de muitos servidores, procura-se deslocar o professor, ao invés dos servidores, buscando a economicidade.

Além disso, o Diretor 'B' citou que há a possibilidade e a priorização da prática de multiplicação do conhecimento, ou seja, a instituição custeia um curso, por exemplo, de um servidor de um setor que necessite capacitação e, este torna-se responsável por replicar o conhecimento adquirido, tornando-se um multiplicador e capacitando seus colegas. Esta pode ser considerada uma forma de desenvolvimento de competências, pois além de ocorrer a transmissão do conhecimento para aqueles que necessitam desenvolver tal competência, desenvolve no multiplicador, a competência de transmissão de conhecimentos, o que pode resultar em um ganho maior tratando-se de capacitação.

Quanto à utilização de EAD na Instituição B, não se observou grandes dificuldades ou objeções em sua utilização, já que, conforme a fala do Diretor 'B', "procura-se realizar capacitações de forma mais integrada... e a EAD está sendo bastante utilizada para promover capacitações internas".

Dessa forma, fica nítido que, apesar de estarem estruturados em diversas frentes, os programas de capacitação das duas instituições apresentam algumas limitações de recursos, sejam financeiros, humanos ou técnicos. Assim, em comparação à pesquisa de Camões (2013) estas limitações se confirmam com os apontamentos referentes à falta de apoio dos próprios

órgãos idealizadores da PNNDP, enfatizando que a expectativa foi muito maior em relação à estrutura oferecida.

Quando questionados se as instituições oferecem capacitação baseada em competências, o Diretor 'A' destaca que não é possível analisar como se fossem cursos por competências, contudo, pela forma como o levantamento está sendo feito hoje, pode-se considerá-lo como um preparativo, um passo para chegar lá, "quem sabe para daqui 2 ou 3 anos...a não ser que venha mais gente".

Já o Diretor 'B' acredita que as capacitações baseadas em competências são implementadas de forma muito iniciante, ressaltando, novamente, que "é algo que está no horizonte mas que não está totalmente alcançável". Ele justifica essa fala dizendo que torna-se difícil pensar em capacitação por competência quando a instituição ainda não tem nem o mapeamento das competências organizacionais e individuais.

Com estas falas, percebe-se um horizonte para a implantação mais efetiva da gestão por competências, no subsistema treinamento e desenvolvimento.

De maneira geral, pelas entrevistas, percebe-se que ainda não está claro quais seriam as competências institucionais das instituições, nem como tais devem ser desenvolvidas. Torna-se necessário, portanto, a realização de um trabalho de mapeamento junto aos documentos institucionais, como Estatuto, Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico para a determinação de quais seriam essas competências e como elas deveriam ser desenvolvidas.

Sobre a ambientação dos servidores ingressantes na Instituição A, nota-se que já há uma regulamentação que prevê a adoção de estratégias de tutoria setoriais aliadas a um rol de cursos estabelecidos na instituição. Já na Instituição B foi evidenciado que está sendo discutida a organização de um programa de capacitação para servidores novos, visando buscar algo mais amplo que a ambientação, que já é realizada na instituição de forma geral e que proporciona conhecimento da região na qual os servidores irão atuar, para após conhecerem a estrutura do seu campus e setor, bem como o desenvolvimento do trabalho e as competências que lhes são necessárias.

Outro ponto apontado na PNNDP é referente ao desenvolvimento dos gestores. Camões (2013) relatou que o engajamento dos gestores é primordial para o sucesso da implantação da PNNDP. Assim, foi perguntado aos Diretores se há política de capacitação específica para esse público em sua instituição.

É notório, pela fala do Diretor 'A', que não foram desenvolvidas ações para a capacitação dos gestores da sua Instituição, sendo que os mesmos participam por iniciativa própria em cursos que julgam interessante para seu desempenho dentro do rol oferecido. Contudo, verifica-se que é uma minoria que toma essa iniciativa, como afirma o Diretor 'A': "no momento tem sido por vontade pessoal, é uma questão cultural e comportamental. Se não tiver vinculação à lei ou outra coisa, algumas pessoas não participam".

Para o Diretor 'B', já houveram algumas ações e cursos isolados para capacitação dos gestores, além de trocas de experiências e capacitações na ENAP, porém, relata que foi por um período limitado. O Diretor 'B' ressalta que a abrangência da capacitação dos gestores é muito importante para a instituição, tanto que,

"está no planejamento para o próximo ano uma estruturação, um programa de capacitação que envolve liderança, trabalho em equipe, conhecimentos básicos de legislação. [...] Há a ideia de preparação de cursos e há intenção de capacitar coordenadores alinhado a competências. Tem acontecido algo mais de forma técnica, porém é necessário focar nos gestores. As competências aparecem de forma implícita, mas há a necessidade de focar efetivamente nisso" (DIRETOR B).

Outra evidência do Diretor 'B' foi de que a instituição está pensando em criar o sistema de capacitação por trilhas de aprendizagem, "para oferecer capacitações de forma mais geral e específica, para que sejam direcionadas de acordo com a função de cada servidor".

Quanto ao orçamento destinado para a área de capacitação e desenvolvimento, o Diretor 'A' relatou que de 2011 para 2012 houve redução orçamentária substancial, sendo que o valor se manteve para 2013. Na Instituição A, para 2014 a projeção é de R\$ 400 mil reais, contudo, este valor pode sofrer alterações. É apontado ainda, que este valor não teria como atender todas as demandas de capacitação, por isso, serão priorizadas aquelas apontadas pelas chefias como grau alto de prioridade.

Já para o Diretor 'B', a quantidade de recursos orçamentários destinados à capacitação e desenvolvimento de servidores é adequada, porém há um desafio, que é "alocar os recursos de forma programada e alinhar com a área de trabalho, com os projetos prioritários...".

No que tange a verificação de incremento no desempenho dos servidores após as capacitações destaca-se que nas duas instituições não ocorrem avaliações sistemáticas de resultados para verificação do retorno obtido após as capacitações.

Neste ponto, fica claro a dificuldade de avaliação de melhoria de desempenho em função das capacitações oferecidas aos servidores nas duas instituições, que, no modelo de gestão por competências vem a ser o passo realizado após as etapas de treinamento e desenvolvimento.

Verifica-se então, a razão das críticas à PNPD ganharem corpo, pois, nesse quesito, assim como em outros, não há orientações de 'como fazer', nem em termos de orientações gerais. Ou seja, é apenas apontada a necessidade da realização e cumprimento da política.

Por fim, foi solicitado aos Diretores que apontassem pontos fortes e fracos das práticas desenvolvidas nas instituições, relativas à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Os mesmos elencaram como principais pontos fortes: a flexibilidade para realizar ajustes e readequar os processos de capacitação (DIRETOR A), e a clareza da necessidade de estruturação do processo de desenvolvimento de competências aliado ao apoio da instituição aos servidores (DIRETOR B). Como principais pontos fracos ambos os diretores destacaram a deficiência de recursos humanos para contribuição no processo de implementação da PNPD e de um instrumento padronizado para tal.

Após a análise do conteúdo das entrevistas, infere-se, à luz das diretrizes da PNPD, que alguns avanços para sua implantação, nas duas instituições, foram feitos, como o levantamento de necessidade de capacitações prever quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o servidor desempenhar suas atividades, considerando assim a perspectiva das competências individuais.

Contudo, também é claro que há diversos avanços a serem realizados, como o mapeamento das competências institucionais para que as competências individuais possam convergir com aquelas, definição de uma política de gestão por competências, treinamento e sensibilização dos gestores para a necessidade do olhar para competências, bem como a definição de instrumentos de mensuração da evolução do servidor a partir das ações de capacitação e desenvolvimento.

Entretanto, não pode-se renegar o contexto histórico das duas instituições, em que, mesmo a Instituição A como uma instituição relativamente nova, e a Instituição B, passando por uma grande expansão em um período relativamente curto de tempo, construíram diversas diretrizes e políticas, mas ainda há muito o que se fazer.

No que se refere a implantação da PNPD não é diferente, vários foram os avanços, mas vários são os obstáculos para o caminho de implantação mais plural da política. Tais dificuldades, como relatado, estão relacionadas a um apoio mais forte do Ministério do Planejamento, por meio de seu órgão de Recursos Humanos, no sentido de prover ferramentas

e não apenas diretrizes, além da falta de recursos, sejam eles humanos, financeiros ou técnicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da PNDP no Brasil surgiu com o objetivo de sistematização da capacitação dos servidores públicos federais aliada à gestão por competências visando melhorias no desempenho da gestão pública.

Como política pública a PNDP tem em seu escopo a proposta de possibilitar o desenvolvimento de servidores, porém, muitas dificuldades estão sendo encontradas neste caminho, podendo ser observadas nos resultados desta pesquisa.

Em resposta à problemática de como está a implantação da PNDP nas duas IFES de Santa Catarina, observa-se que, em ambas instituições, está ocorrendo muito lentamente e com dificuldades de implementação, sendo, as principais delas, a falta de pessoal para levar o projeto em frente e a falta de apoio e direcionamento dos órgãos idealizadores da política, ou seja, não há demonstração de ‘como fazer’, tais dificuldades estão elencadas no trabalho de Camões (2013) como uns dos principais entraves da PNDP na administração pública federal.

No entanto, possibilitou-se verificar que as duas instituições, mesmo com dificuldades têm iniciativas de capacitação específicas oriundas de levantamentos de necessidades de capacitação e oferta de cursos presenciais e a distância, tanto promovidos pelas instituições, quanto por instituições externas. Mesmo que não relacionado à Gestão por Competências como um todo, estes levantamentos e ofertas de cursos consideram as competências necessárias para a execução das atividades dos servidores.

Além disso, as instituições também estabelecem um programa de ambientação, para imergir os novos servidores no serviço público durante o estágio probatório.

Em relação à capacitação gerencial, observou-se que, em ambas instituições não há um programa específico, somente cursos voltados às áreas e que os servidores participam de forma voluntária. Porém, percebe-se que estão preocupadas em proporcionar este desenvolvimento, devido à importância para a gestão.

Como possíveis caminhos para a implementação da gestão por competências nestas instituições, destacam-se algumas sugestões. Mapear as competências institucionais seria o ponto de partida para que possam ser planejadas as competências gerenciais. Nesse sentido, pode-se buscar nas pesquisas já realizadas nas instituições, base para a execução da gestão por competências. Além disso, sugere-se a sensibilização dos gestores para que participem das capacitações e haja o real engajamento com o modelo de gestão proposto.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de; OLIVEIRA, Patricia M de. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de RH.** Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.8, n.4, outubro/dezembro, 2001.
- APPEL, Heitor; BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de pessoas por competências: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras.** Revista O&S, v.15, n.46, julho/setembro, 2008.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais - A Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** 2001. 320 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1793>>. Acesso em: 09 set. 2013.
- BRANDÃO, Hugo P. **O que é gestão por competências?** Caderno ENAP, 2005.

BRANDÃO, Hugo P.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho:** para entender melhor a noção de competência. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v.8, n.3, p.32-49, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 56, p.179-194, Abr/Jun, 2005. Trimestral. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567> Acesso em: 29 out. 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. Organização, Recursos Humanos e Planejamento. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1. p. 8-15, 2001. São Paulo. Disponível em: <http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Compet%C3%Aancia-e-desempenho.pdf > Acesso em: 29 jan. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Brasília, 2006.

BRASIL. **Lei 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Brasília, 2008.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200fl. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de pós graduação em administração. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília-DF, 2013.

CAMPOS, Jorge de Paiva; GUIMARÃES, Sebastião. **Em busca da eficácia em treinamento:** norma ABNT NBR ISO 10015:2001. Gestão da qualidade. Diretrizes para treinamento. 2008. Disponível em < <http://qualidadeonline.files.wordpress.com/2010/03/em-busca-da-eficacia-em-treinamento.pdf>> Acesso em: 15 de janeiro de 2014.

CARBONE, Pedro. P.; BRANDÃO, Hugo P.; LEITE, João B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DALL'AGNOL, Izabel Cristina Fraga. **A articulação entre as competências organizacionais e gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior:** o caso da UNISINOS. 2004. 150fl. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de pós graduação em Administração. Porto Alegre, 2004.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2011. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/downloads/pndp.pdf>> Acesso em: 30 de outubro de 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégias e competências**. RAE, vol.44, n.1, 2004.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas:** princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis, [s.n.], 2001.

GUIMARÃES, Tomás de A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. RAP. Rio de Janeiro 34(3):125-40, Maio/ Jun. 2000.

RUAS, Roberto Lima. **Gestão por competências:** uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Claudia Simone, BOFF, Luiz Henrique (org.). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MACIEL, Antonia Valeria Martins; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **Desenvolvimento de competências gerenciais no Ministério da Educação**. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 26: Desenvolvimento de competências: experiência na administração pública federal. 2009. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESENVOLVIMENTO-DE-COMPET%C3%AANCIA-GERENCIAIS-NO-MINIST%C3%89RIO-DA-EDUCA%C3%87%C3%83O2.pdf>> acesso em 20/11/2013.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael B.; ZAGUI, Cristiane. **A gestão por competências e sua relação com ações voltadas a sustentabilidade**. REGE, São Paulo, v.19, n.3, p.377-394, julho/setembro, 2012.

RESENDE, Enio. **O Livro das competências**: desenvolvimento de competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TOSTA, Humberto Tonani. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. 2011. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.