



**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**  
Desafios da Gestão Universitária no Século XXI  
Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**STEFANI DE SOUZA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC  
[STEFANI.SOUZA@UFSC.BR](mailto:STEFANI.SOUZA@UFSC.BR)

**IRINEU MANOEL DE SOUZA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC  
[IRINEU.MANOEL@UFSC.BR](mailto:IRINEU.MANOEL@UFSC.BR)

**RESUMO**

A homologação do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, trouxe desafios para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) quanto à implementação da gestão por competência. O presente estudo teve como objetivo geral analisar se atualmente estão sendo realizadas ações pela Universidade Federal de Santa Catarina com vistas à implantação da gestão por competência, nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Foi realizado por meio de pesquisa de natureza qualitativa e caráter descritivo, mediante estudo de caso, onde foram coletadas informações utilizando-se levantamento bibliográfico e documental, bem como entrevistas abertas ou não diretas. Os dados primários obtidos por meio do levantamento e das entrevistas foram sistematizados e os últimos foram analisados de forma qualitativa, por meio da análise de conteúdo. Constatou-se que a gestão por competência, nos termos do mencionado decreto, ainda não foi implementada na Instituição e que atualmente não estão sendo realizadas ações pela Instituição a fim de seja. Por fim, foram propostas diretrizes para a aplicação de ações voltadas à gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, com vistas ao melhor aproveitamento das competências dos Servidores Públicos Federais da Instituição.

**Palavras-chave:** Competência. Decreto n.º 5.707. Gestão por Competência. Instituições Federais de Ensino Superior. Universidade Federal de Santa Catarina.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Os esforços das nações com vistas à modernização da administração pública vêm acontecendo desde o Século XIX. A fim de que o Estado atue mais satisfatoriamente na entrega de produtos e serviços à sociedade, por exemplo, são aplicados modelos de gestão orientados para resultados com foco nos impactos na qualidade de vida da sociedade (BRASIL, 2010). A melhoria do serviço público surge como uma imposição frente aos desafios atuais, incluindo a necessidade de transparência nas ações públicas e de revalorização do papel do próprio serviço público junto aos usuários e aos cidadãos (TROSA, 2001).

Quanto às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) Brasileiras, a elaboração do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, trouxe desafios para as IFES quanto à implantação da gestão por competência, a qual é definida pelo citado Decreto, de acordo com o Art. 2º, inciso II, como a "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição" (BRASIL, 1990; BRASIL, 2006a).

Face ao exposto, o propósito central deste artigo visa investigar a aplicação da gestão por competência, nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, em Instituições Federais de Ensino Superior, por meio de estudo de caso realizado na Universidade Federal de Santa Catarina. Mais precisamente, busca responder à seguinte pergunta: "Atualmente, estão sendo realizadas ações pela Universidade Federal de Santa Catarina com vistas à implantação da gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006?"

Sendo assim, o estudo tem como objetivo geral analisar se atualmente estão sendo realizadas ações pela Universidade Federal de Santa Catarina com vistas à implantação da gestão por competência, nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Como objetivos específicos da pesquisa, busca-se: a) Investigar se ocorre a gestão por competência, nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, na Universidade Federal de Santa Catarina; b) Verificar a percepção da Secretaria de Gestão de Pessoas da UFSC quanto ao modelo de gestão por competência instituído pelo Decreto n.º 5.707 e sua aplicação, caso exista, na Instituição; e c) Propor diretrizes para a aplicação de ações voltadas à gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

O estudo se justifica frente aos desafios que as Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras vêm enfrentando diante da iniciativa de implantação do modelo de gestão por competência no Serviço Público Federal, por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP (Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006), que propõe o alinhamento das competências apresentadas pelos servidores aos objetivos das organizações (BRASIL, 2006a).

A escolha da Universidade Federal de Santa Catarina como objeto do estudo de caso se dá pela aparente ausência de investigações atuais, constatada pela pesquisadora deste estudo, que atua como Servidora Técnico-Administrativa na Instituição, quanto ao desenvolvimento do processo de implantação da gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 na UFSC. Dessa forma, com a realização deste estudo espera-se contribuir com a proposição de ações voltadas à gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 na Instituição.

Após a presente introdução, será apresentada a fundamentação teórica que estruturou o desenvolvimento da pesquisa, onde serão discutidas a gestão por competência e a gestão por

competência nas IFES, considerando-se a homologação do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Em seguida, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. O artigo segue com a análise e discussão dos resultados e finaliza com as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com vistas a estabelecer uma base teórica que contribuirá para responder à pergunta desta investigação, ou seja, “Atualmente, estão sendo realizadas ações pela Universidade Federal de Santa Catarina com vistas à implantação da gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006?”, serão abordados os tópicos 2.1 Gestão por Competência e 2.2 Gestão por Competência nas IFES.

### 2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

No fim da Idade Média, o termo “competência” estava relacionado essencialmente à linguagem jurídica, onde dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, com o advento da Administração Científica, passou a ser atribuído ao indivíduo capaz de realizar certo trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

É possível perceber a existência de duas grandes correntes para a definição do termo competência (DUTRA, 2007). A primeira, composta por autores em sua maioria de origem norte-americana, que desenvolveram seus trabalhos nos anos 70, 80 e 90, tais como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993), definem a competência como o conjunto de qualificações que permite à pessoa executar um trabalho com uma *performance* superior. Parry (1996) define competência como

um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com a *performance* desse papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros ‘bem-aceitos’ e que pode ser melhorado através de treinamento (PARRY, 1996, p. 50).

A segunda corrente, representada principalmente por autores franceses, tais como Le Boterf (1994) e Zarafian (1996), contestou, durante os anos 80 e 90, a definição de competência adotada pela primeira corrente. Segundo os autores franceses acima mencionados, o fato da pessoa possuir as qualificações necessárias para um trabalho não garante que irá entregar o que lhe é solicitado (Dutra, 2002; 2007). Sendo assim, Le Boterf (1995 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187) afirma que “competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.

Dutra (2002) sustenta que atualmente, os autores procuram pensar a competência como o conjunto dessas duas vertentes apresentadas, sendo a competência vista como a capacidade de entrega da pessoa, bem como o conjunto de qualificações que a pessoa dispõe para entregar. No Brasil, o conceito de competência que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico quanto no ambiente empresarial (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), e que é utilizado como referencial neste estudo, origina-se das pesquisas de autores como Dutra (2002; 2007); Fleury (2001; 2002; 2004) e Brandão (2005; 2007), que adotaram uma abordagem integradora para o tema, que surge da associação entre as duas grandes correntes

de estudo e sustentada pelos pilares fundamentais de Durand (2000), quais são: saber (conhecimentos); saber fazer (habilidades) e saber ser (atitudes), com foco tanto na questão contextual quanto no desempenho apresentado. Conhecimentos, habilidades e atitudes são dimensões das competências e juntas constituem a matriz CHA (LEAL; DALMAU, 2014).

A figura 1 demonstra o caráter de interdependência e complementaridade entre as três dimensões, bem como a necessidade de aplicação síncrona dos conhecimentos, habilidades e atitudes em torno de um objetivo (PIRES et al., 2005).

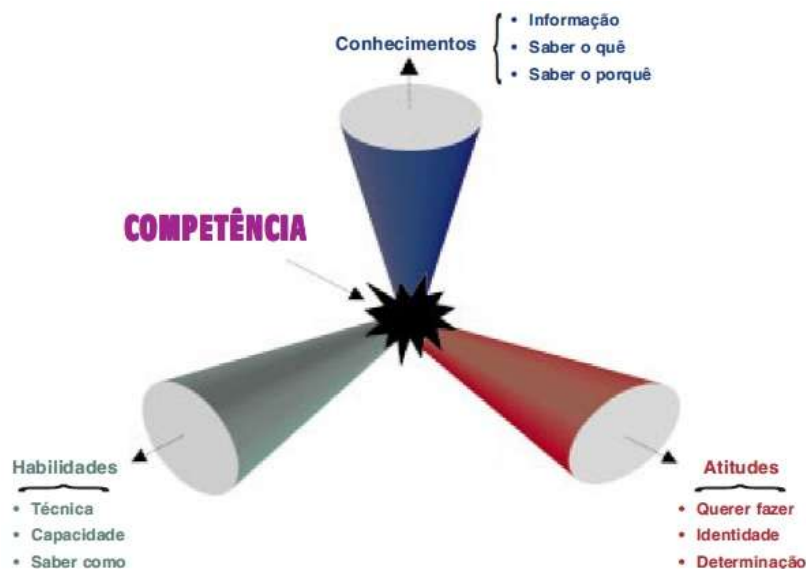


Figura 1 - As três dimensões da competência.

Fonte: Adaptado de Durand (2000, *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para Durand (2000), o conhecimento (*knowledge*) corresponde aos conjuntos estruturados de informações assimiladas pelo indivíduo, que tornam possível compreender o mundo, obviamente que com interpretações parciais e de certa forma contraditórias. Sendo assim, o conhecimento compreende o acesso aos dados, a capacidade de reconhecê-los como informações aceitáveis e integrá-los em esquemas preexistentes que, evidentemente, evoluem ao longo do caminho. Em resumo, seria o saber acumulado pelo indivíduo ao longo da vida: saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*). Já a habilidade, ou saber fazer, (*know-how*) está relacionada à capacidade de agir de forma concreta de acordo com objetivos ou processos predefinidos. A habilidade não exclui o conhecimento, porém não exige um completo entendimento do por que as habilidades e capacidades, quando colocadas em ação, realmente funcionam. Sendo assim, refere-se, em parte ao empirismo e à tacitividade (DURAND, 2000).

Por fim, Durand (2000) diz que a terceira dimensão da competência, ou seja, as atitudes (querer fazer), são muitas vezes negligenciadas na visão baseada em recursos, bem como na teoria baseada na competência da empresa. Por isso, o autor acredita que o comportamento, mas ainda mais a identidade e a vontade (determinação) são partes essenciais da capacidade de um indivíduo ou uma organização para conseguir qualquer coisa. Nesse sentido, a cultura exerce forte influência na competência. Sendo assim, argumenta que uma organização dedicada, ansiosa para ter sucesso, é mais competente do que uma organização desmoralizada e passiva, com exatamente o mesmo conhecimento e *know-how*.

Ainda que haja divergências entre as correntes acima mencionadas, é fato que o conceito está em desenvolvimento tanto da perspectiva do indivíduo quanto da organização (LE BOTERF, 1995). Dutra (2001; 2002; 2007) sustenta que o conceito de competência pode

ser atribuído a diferentes atores. Segundo o autor, de um lado temos a organização, com um conjunto próprio de competências, chamadas de competências organizacionais, que lhe conferem vantagens competitivas no contexto onde se insere. De outro lado, temos as pessoas, com seu conjunto de competências individuais, ou seja, a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, e que pode ou não estar sendo aproveitado pela organização.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2002, p. 23).

Pires et al. (2005, p. 19) sustenta que “a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos”. Dessa forma, no que diz respeito aos modelos de gestão por competência, Dutra (2007) propõe um modelo que se caracteriza pela divisão dos processos em quatro etapas, cada uma com propósitos e resultados bem definidos: Etapa I - Definição dos parâmetros do sistema de gestão de pessoas; Etapa II - Modelagem do sistema - Etapa III: Implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial; e Etapa IV - Monitoramento do sistema.

Brandão e Guimarães et al. (2001) trazem diagrama sugerido por Guimarães et al. (2000), com adaptações, “que procura integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual” (BRANDÃO; GUIMARÃES et al., 2001, p. 66), conforme figura abaixo.

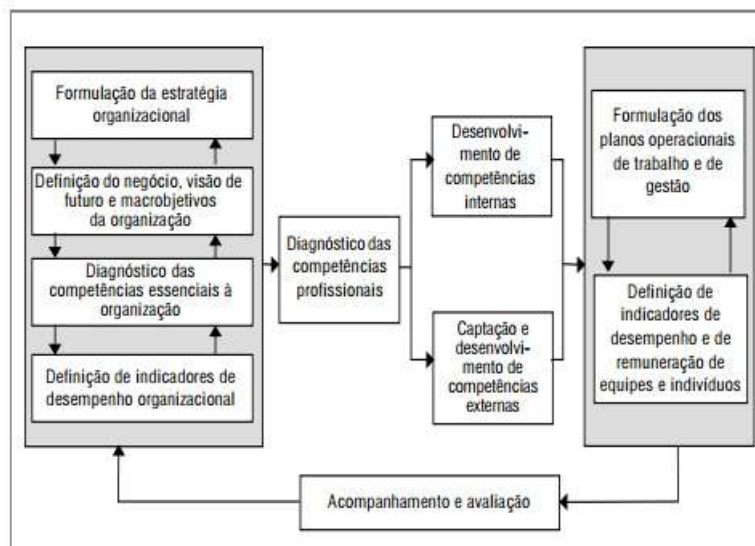


Figura 2 – Gestão de desempenho baseada nas competências.

Fonte: Adaptado de Guimarães et al. (2000, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O quadro 2 apresenta as etapas e as descrições sinópticas do modelo de Brandão e Guimarães et al. (2001):

<b>Etapa</b>	<b>Descrição sinóptica</b>
1) <b>Formulação da estratégia organizacional;</b> 2) <b>Definição do negócio, visão de futuro e</b>	Definição do negócio, visão de futuro e macroobjetivos.

macroobjetivos da organização;	
<p>3) Diagnóstico das competências essenciais à organização;</p> <p>4) Definição de indicadores de desempenho organizacional;</p> <p>5) Diagnóstico das competências profissionais;</p>	<p>Diagnóstico das competências essenciais e definição de indicadores de desempenho no nível corporativo. Esse diagnóstico pressupõe a identificação de lacunas entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências internas disponíveis na organização, viabilizando assim o diagnóstico das competências profissionais, de modo a subsidiar decisões de investimentos em desenvolvimento ou captação de competências.</p>
<p>6) Captação e desenvolvimento de competências externas;</p>	<p>Seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que se pode dar, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoal e, no nível corporativo, por meio de <i>joint ventures</i> ou alianças estratégicas com outras organizações.</p>
<p>7) Desenvolvimento de competências internas;</p>	<p>Aprimoramento das competências internas da organização, podendo ocorrer, no nível individual, por meio de ações de treinamento e, no nível corporativo, por intermédio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico.</p>
<p>8) Formulação dos planos operacionais de trabalho e de gestão;</p> <p>9) Definição de indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos</p>	<p>As etapas anteriores permitiriam a formulação de planos operacionais e de gestão e dos respectivos indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos.</p>
<p>10) Acompanhamento e avaliação.</p>	<p>Essa etapa funciona como mecanismo de retroalimentação ou <i>feedback</i>, em uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados.</p>

Quadro 2 – Etapas do modelo de gestão de desempenho baseada nas competências.

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Brandão e Guimarães et al. (2001)

Este estudo, por sua vez, tem seu foco no modelo de Brandão e Guimarães et al. (2001), tendo em vista que estuda uma autarquia federal e que o mencionado modelo foi o escolhido como base para a elaboração do modelo de gestão da capacitação por competências, conforme a figura 3.

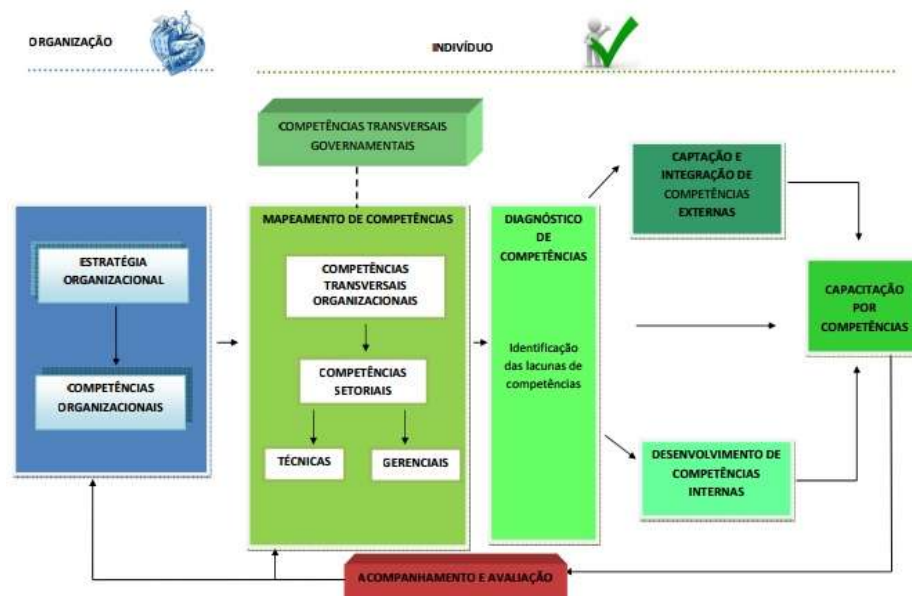


Figura 3 – Principais fases para implantação da gestão da capacitação por competências e sua lógica de funcionamento.

Fonte: BRASIL (2012).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) estabelece a gestão por competência como referência para a gestão da capacitação na Administração Pública Federal. O quadro abaixo mostra como o modelo subsidia a capacitação por competências, a fim de que se possa implantar com eficácia as definições estabelecidas pela PNDP (BRASIL, 2012).

<b>Etapa</b>	<b>Descrição sinóptica</b>
<b>1) Estratégia Organizacional</b>	Também conhecida como planejamento estratégico, essa etapa engloba a definição da missão, da visão, dos objetivos ou metas, e dos indicadores que serão utilizados para o acompanhamento e o monitoramento.
<b>2) Competências Organizacionais</b>	Estabelecidos os marcos ou fundamentos estratégicos, torna-se necessário saber quais competências serão essenciais à organização para que possa enfrentar os seus desafios e alcançar seus objetivos.
<b>3) Mapeamento de Competências</b>	Definidos os desafios organizacionais, é o momento de identificar a situação do corpo funcional no que se refere às capacidades requeridas para enfrentar esses desafios. Para tanto, é necessário mapear as capacidades instaladas e identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas.
<b>4) Diagnóstico das Competências</b>	A partir da definição das competências individuais requeridas pela organização, é possível identificar o <i>gap</i> ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre o que se tem e o que se precisa ter de competências, para concretizar a estratégia organizacional (BRANDÃO E BAHRY, 2005). A partir da identificação do <i>gap</i> , é possível definir estratégias para captação e desenvolvimento das competências não existentes na organização, tais como a captação e integração das competências externas à organização (ações para recrutamento e seleção de pessoas e de integração destas novas competências ao ambiente organizacional) e/ou por meio das ações de desenvolvimento de competências internas (ações de treinamento e capacitação dos indivíduos, por exemplo). As ações de capacitação devem ser planejadas e executadas com base nas lacunas identificadas e na perspectiva de possibilitar e facilitar o desenvolvimento das novas competências ou o aperfeiçoamento das já existentes, compondo assim um Plano de Capacitação por Competências, pautado nas estratégias e nas competências essenciais da organização.
<b>5) Acompanhamento e Avaliação</b>	Fechando as etapas apresentadas, precisamos compreender este modelo como algo cíclico, que deverá ser constantemente monitorado e avaliado, não com o intuito de controle, mas como forma de indicar se a estratégia adotada está adequada ou se há necessidade de ajustes e correções de rota. A análise de coerência e conformidade das etapas concorre para a efetividade do processo e garante, de forma

	significativa, a transferência do aprendizado para o ambiente organizacional.
--	---

Quadro 3 – Etapas das principais fases para implantação da gestão da capacitação por competências.  
 Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de BRASIL (2012).

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NAS IFES

O modelo de gestão de pessoas por competências foi introduzido por meio do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 2006a). O Decreto trouxe desafios para as IFES quanto à implantação da gestão por competência, a qual é definida, de acordo com o Art. 2º, inciso II, como a "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição" (BRASIL, 2006a).

No Art. 1º do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, são apresentadas as finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a saber:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

Ainda no ano de 2006, dois decretos foram elaborados com vistas à normalização e consolidação da gestão de pessoas por competências no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior. O primeiro foi o Decreto n.º 5.824, de 29 de junho de 2006, que estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 1990; BRASIL, 2006c). O segundo é o Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2006d).

O Decreto n.º 5.824 estabelece, dentre outros, os percentuais para a concessão do Incentivo à Qualificação, baseados em ambientes organizacionais de atuação dos Servidores Técnico-Administrativos no âmbito das IFES vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), e as áreas de conhecimento dos cursos de educação formal, diretamente relacionados a cada um dos ambientes organizacionais (BRASIL, 2006c). Quanto ao Decreto n.º 5.825, cabe ressaltar pontos importantes trazidos em seu Art. 4º, onde trata das garantias: inciso II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional; V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais; e VIII - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos (BRASIL, 2006d).



A fim de verificar o que vem sendo escrito acerca da temática da gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, especialmente do que diz respeito ao âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior, foi realizada busca em meios eletrônicos. A estratégia de busca foi definida a consulta às bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Portal CAPES), a qual foi realizada no mês de junho de 2015. Justifica-se a escolha por ambas as bases de dados por serem consideradas bases relevantes, em nível nacional, que abrigam periódicos qualificados em diferentes áreas do conhecimento. Definiu-se para realização da busca o termo gestão por competência e como critério de inclusão os artigos que tratassem da gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior. Optou-se por não se fazer recorte temporal.

Realizadas as buscas, procedeu-se à leitura dos resumos dos materiais apontados pelo termo. Na base SciELO, não foram encontrados artigos que atendessem aos critérios de inclusão definidos. Já no Portal CAPES, foram encontrados apenas dois trabalhos, sendo um artigo e uma dissertação de mestrado. O artigo, intitulado Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina, publicado na Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, teve como objetivo compreender como se desenvolveu o processo de implantação da Gestão por Competência na UFSC, no período de maio/2008 a maio/2012 com a homologação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, (BRASIL, 2006a) por meio da visão dos gestores administrativos. Já a dissertação, intitulada Análise do Processo de Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília no ano de 2013, teve como objetivo caracterizar o processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal relacionando-o às características da Política e explicando-o a partir dos fatores intervenientes.

Por fim, pode-se inferir então, de maneira simplista, que o número de trabalhos publicados acerca da temática da gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior, ainda é pequeno. Ratifica-se assim a relevância da elaboração do presente estudo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Considerando-se que o estudo objetivou analisar se atualmente estão sendo realizadas ações pela Universidade Federal de Santa Catarina com vistas à implantação da gestão por competência, nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, a presente pesquisa caracterizou-se, quanto à forma de abordagem do problema, como um estudo de caso de natureza qualitativa. Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa se caracteriza por: ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; ser descritiva; se preocupar com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; analisar os dados indutivamente; e preocupar-se essencialmente com o significado.

Considerando-se a taxonomia apresentada por Vergara (2013), que sugere dois critérios básicos de classificação de pesquisa, o estudo se caracteriza, quanto aos seus fins, como pesquisa de caráter descritivo, visto que teve como objetivo a descrição das características de um fenômeno, mas não teve compromisso de explicar o fenômeno que descrito, e, ainda, como pesquisa aplicada, pois se motivou pela necessidade de resolver um problema concreto, tendo, portanto, finalidade prática. Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso.

Em um primeiro momento, a coleta de informações foi feita por meio de levantamento bibliográfico, e documental, quando foi construído o embasamento teórico sobre gestão por competência e gestão por competência nas IFES. Em um segundo momento, a coleta de dados foi realizada ainda por meio de entrevistas abertas ou não diretivas com dois Servidores Técnico-Administrativos da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) da UFSC que ocupam cargos de gestão. A escolha dos entrevistados levou em consideração os objetivos almejados pela pesquisa.

Os dados primários obtidos por meio das entrevistas foram analisados de forma qualitativa, por meio da análise de conteúdo, considerando as seguintes categorias de análise, construídas a partir do modelo de competência de Brandão e Guimarães et al. (2001): a) Estratégia Organizacional; b) Competências Organizacionais; c) Mapeamento de Competências; d) Diagnóstico das Competências; e) Capacitação por Competências; e f) Acompanhamento e Avaliação.

Por fim, com base nas duas etapas anteriores, foram propostas diretrizes para a aplicação de ações voltadas à gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, com vistas ao melhor aproveitamento das competências dos Servidores Públicos Federais da Instituição.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção apresenta os resultados obtidos por meio do estudo. Será apresentada a caracterização da Instituição objeto da pesquisa e a gestão por competência, nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no âmbito dessa Instituição.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC**

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada por meio da Lei n.º 3.849, sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek em 18 de dezembro de 1960 (NECKEL; KÜCHLER, 2010). Atualmente, a UFSC é uma universidade federal multicampi. Sua estrutura acadêmica se organiza em cinco *campi* - *Campus* Araranguá, Blumenau, Curitiba, Reitor João David Ferreira Lima (Florianópolis) e Joinville – sendo que no *Campus* Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, são 11 centros de ensino, além do Colégio de Aplicação e do Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criados em 1961 e 1980, respectivamente (UFSC, 2015a, p. 21).

A administração superior da UFSC é composta da seguinte maneira: I. Órgãos Deliberativos Centrais: a) Conselho Universitário; b) Câmara de Graduação; c) Câmara de Pós-Graduação; d) Câmara de Pesquisa; e) Câmara de Extensão; f) Conselho de Curadores; II. Órgãos Executivos Centrais: a) Reitoria; b) Vice-Reitoria c) Pró-Reitorias: de Administração, de Assuntos Estudantis, de Extensão, de Graduação, de Pesquisa, de Planejamento e Orçamento e de Pós-Graduação; d) Secretarias: Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional, de Cultura, de Gestão de Pessoas e de Relações Internacionais. (UFSC, 2015; UFSC 2015a).

Segundo dados do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019 da UFSC, a Instituição mantém um quadro de aproximadamente 2.100 Servidores Docentes efetivos do Magistério Superior e 100 Servidores Docentes efetivos da Educação Básica, 230 Servidores Docentes substitutos, 3.100 Servidores Técnico-Administrativos e 1.100 trabalhadores terceirizados. A UFSC tem como missão

produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício

profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC 2015a, p. 22).

## 4.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA UFSC

Nesta sessão serão apresentadas a pesquisa documental no que tange à gestão por competência, nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no âmbito da UFSC, e as percepções dos entrevistados quanto ao modelo de gestão por competência instituído pelo Decreto e sua aplicação, caso exista, na Instituição.

### **4.2.1 A Gestão por Competência na UFSC de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI UFSC 2015-2019 e o Plano Anual de Capacitação – PAC 2015**

A pesquisa documental no que tange à gestão por competência no âmbito da UFSC foi realizada por meio do estudo do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI UFSC 2015-2019 e do Plano Anual de Capacitação – PAC 2015, onde constatou-se que a gestão por competência, nos termos do mencionado decreto, ainda não foi implementada na Instituição. Apesar de passados nove anos desde a homologação do Decreto n.º 5.707, no que diz respeito à política de gestão, o PDI UFSC 2015-2019 apresenta ainda como objetivo para a UFSC “implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores visando à melhoria do desempenho institucional”, tendo dentre as metas elencadas para a consecução do mencionado objetivo “propor diretrizes a fim de possibilitar o programa de gestão por competências para os servidores técnico-administrativos” (UFSC, 2015a, p. 48).

Ainda, quando trata dos critérios de contratação (perspectivas), o PDI UFSC 2015-2019 apresenta, dentre as metas para os próximos cinco anos “propor diretrizes a fim de possibilitar a implementação da gestão por competências na capacitação” (UFSC, 2015a, p. 81). Nesse sentido, o Plano Anual de Capacitação (PAC) apresenta-se como um dos instrumentos da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da UFSC. Por meio de levantamentos de necessidades de capacitação realizados junto aos Servidores Docentes, Técnico-Administrativos e corpo gerencial, são propostas ações de aperfeiçoamento e qualificação (UFSC, 2015a; UFSC, 2015b). Portanto, baseando-se nessa meta específica do PDI UFSC 2015-2019, infere-se que, a gestão por competência, nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, ainda não teria sido implementada na Instituição. Dessa forma, tornou-se oportuno investigar junto a alguns dos responsáveis pela gestão de pessoas da UFSC suas percepções quanto ao modelo de gestão por competência instituído pelo Decreto n.º 5.707 e sua aplicação, caso exista, na Instituição.

### **4.2.2 Percepção da Secretaria de Gestão de Pessoas da UFSC quanto ao modelo de gestão por competência e sua aplicação na Instituição**

Foram realizadas entrevistas abertas ou não direcionadas com dois Servidores Técnico-Administrativos da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) da UFSC que ocupam cargos de gestão, que serão chamados de E1 e E2. Em ambas as entrevistas, o início de seu com a entrevistadora informando a pergunta de sua pesquisa aos entrevistados. Em resposta, ambos os entrevistados iniciaram relatando que ainda não houve a implantação da gestão por competência, nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, na

UFSC, e que também não existem ações sendo realizadas atualmente pela UFSC com vistas à implantação da gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707.

Quanto às etapas do processo de gestão de desempenho baseada nas competências, apresentado na figura 3, o E2 afirmou que a UFSC apresenta como consolidada apenas a etapa da Estratégia Organizacional. Sendo assim, infere-se, com base no informado pelos entrevistados, que as competências organizacionais, ou seja, as competências que são essenciais à organização para que possa alcançar seus objetivos estratégicos, ainda não foram definidas. Ambos os entrevistados E1 e E2 informaram que o processo de mapeamento de competências (individuais ou organizacionais) ainda não aconteceu na Instituição.

O Decreto n.º 5.707, quando trata dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, traz em seu Art. 5º, que são instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: I - plano anual de capacitação; II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e III - sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006a). O E1 afirma que a UFSC possui dois desses instrumentos, a saber: o plano anual de capacitação e o relatório de execução do plano anual de capacitação. Porém, ressalta que o terceiro ficou ao encargo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG desenvolver e implementar e que ainda não teria sido desenvolvido (BRASIL, 2006a).

Passados nove anos desde a homologação do Decreto n.º 5.707, o E1 acredita que se o sistema de gestão por competência já estivesse pronto, seria uma ferramenta que facilitaria a implantação na UFSC e nas IFES como um todo, respaldando o processo de mapeamento de competências, estimulando a implementação da gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707 na Instituição, pois acredita que assim as IFES dariam prioridade a essa tarefa. Como o mapeamento de competências ainda não foi realizado na Instituição, conseqüentemente, o diagnóstico das competências, que identificaria as lacunas de competências, ou o *gap* de competências, também ainda não ocorreu.

No que diz respeito à Capacitação por Competências, o E1 afirmou que apesar da Instituição ainda não desenvolver a capacitação por competências, a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC vem realizando um trabalho de se pensar os cursos de capacitação voltados para o desenvolvimento de algumas competências, o que, em sua visão, seria “uma sementinha que está sendo plantada” (E1), apesar de considerar ser uma ação ainda muito rasa, por não partir de um mapeamento de competências individuais e organizacionais, que evidenciaria o *gap* de competências da organização. O E2 afirma que a capacitação por competências realizada pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas está baseada na concepção de competência no âmbito da educação e do ensino-aprendizagem (os módulos de capacitação tem seus objetivos voltados ao desenvolvimento de determinadas competências), por considerar que o direcionamento dos cursos de capacitação à obtenção de determinada(s) competência(s) irá desencadear a aprendizagem significativa.

Como o modelo ainda não foi implementado, não existe o acompanhamento e avaliação. Por fim, o E1 afirma que a implementação da gestão por competência é um grande e necessário desafio, e que espera que tão logo a UFSC consiga realiza-la, mas que ainda não se conseguiu ter uma estrutura que permita a implementação. Da mesma forma, o E2 disse que existe a demanda e a vontade de trabalhar a gestão por competência.

#### **4.2.3 Proposição de diretrizes para a aplicação de ações voltadas à gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**

Considerando-se os resultados e discussões acerca da pesquisa, são propostas algumas diretrizes para a aplicação de ações voltadas à gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. No que diz respeito à estratégia organizacional, etapa já

consolidada na Instituição em questão, conforme constatado por meio das entrevistas realizadas, sugere-se, com base na pesquisa bibliográfica desenvolvida, que a estratégia da UFSC esteja em conformidade com o modelo de gestão por competência nos termos do mencionado Decreto. Recomenda-se que seja dada a prioridade à definição das competências organizacionais, visto que é por meio dessas competências que a estratégia organizacional poderá ser auferida (PIRES et al., 2005).

No que concerne ao mapeamento de competências, propõe-se a designação de comissão competente, composta por Servidores Docentes e Técnico-Administrativos, com vistas à implementação do processo de mapeamento de competências institucionais e individuais da UFSC, que culminará na identificação das lacunas de competências (*gap*), ou seja, no diagnóstico das competências (BRANDÃO E BAHRY, 2005). Quanto à capacitação por competências, recomenda-se que, após a realização do mapeamento das competências institucionais e individuais, onde será evidenciado o *gap* de competências, a capacitação seja aprimorada por meio da implementação da capacitação por competências propriamente dita, nos termos do Decreto n.º 5.707. Por fim, recomenda-se que, quando fechadas as etapas do modelo, seja realizado o acompanhamento e avaliação, pois sendo um modelo cíclico, deve ser constantemente monitorado e avaliado, a fim de verificar se a estratégia adotada está adequada ou se existe a necessidade de rearranjos (BRASIL, 2012).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se a homologação do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, este artigo se propôs a investigar a aplicação da gestão por competência, nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, em Instituições Federais de Ensino Superior, por meio de estudo de caso realizado na Universidade Federal de Santa Catarina. Para tanto, buscou responder à seguinte pergunta: “Atualmente, estão sendo realizadas ações pela Universidade Federal de Santa Catarina com vistas à implantação da gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006?”.

Com a investigação realizada na pesquisa, por meio de documentos institucionais (Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI UFSC 2015-2019 e do Plano Anual de Capacitação – PAC 2015) e de entrevistas abertas ou não diretivas com alguns dos gestores de pessoas da Instituição (dois Servidores Técnico-Administrativos da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) da UFSC que ocupam cargos de gestão), verificou-se que a gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707 ainda não foi implementada na UFSC.

Ainda que o Decreto date do ano de 2006, ou seja, que cerca de 9 anos tenham se passado desde a sua homologação, o próprio Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC (PDI UFSC 2015-2019), documento norteador e de extrema relevância para a Instituição, ainda apresenta metas como “propor diretrizes a fim de possibilitar o programa de gestão por competências para os servidores técnico-administrativos” (UFSC, 2015a p. 48) e “propor diretrizes a fim de possibilitar a implementação da gestão por competências na capacitação” (UFSC, 2015a, p. 81). Quanto à percepção dos entrevistados E1 e E2, ficou evidente que há entendimento comum de que é imprescindível que o modelo de gestão por competência trazido pelo Decreto n.º 5.707 seja implementado na Instituição.

Tendo em vista os resultados da pesquisa, foram sugeridas no subitem 4.2.3 diretrizes para a aplicação de ações voltadas à gestão por competências nos termos do Decreto n.º 5.707, com vistas ao melhor aproveitamento das competências dos Servidores Públicos Federais da Instituição. Acredita-se que, apesar de um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto n.º 5.707, Art. 5º, III - sistema de gestão por

competência) que ficou ao encargo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão ainda não ter sido desenvolvido, a Administração Central, juntamente com a Secretaria de Gestão de Pessoas da Instituição em questão, estariam capacitadas à proceder com a etapa de definição das competências organizacionais (BRASIL, 2006a).

Ainda, considera-se, tendo em vista o informado pelos entrevistados, que a UFSC conta com Servidores capacitados para a realização do trabalho de mapeamento de competências. Sendo assim, bastaria que fosse feita a designação dessa comissão competente, que teria como tarefa a realização do processo de mapeamento de competências institucionais e individuais, o que culminaria na identificação das lacunas de competências (*gap*), ou seja, no diagnóstico das competências. Dessa forma também, a capacitação poderia ser aprimorada por meio da implementação da capacitação por competências propriamente dita.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, aconselha-se que seja investigado se há órgãos do serviço público federal, especialmente Instituições Federais de Ensino Superior, que já desenvolveram e/ou estão desenvolvendo ações voltadas à implantação do modelo de gestão por competências nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. 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, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino et al.. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena. O que é gestão por competências? (Capítulo). In: PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, p. 13-22, 2005.

\_\_\_\_\_. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Campinas, n. 12, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena. BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília 56 (2): 179-194 Abr./Jun. 2005.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, 12 de dezembro de 1990.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, 12 de janeiro de 2005.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a. **Diário Oficial da União**, de 24 de fevereiro de 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006b. **Diário Oficial da União**, de 10 de maio de 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006c. **Diário Oficial da União**, de 30 de junho de 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006d. **Diário Oficial da União**, de 30 de junho de 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores de Programas: Guia Metodológico**. Brasília: MP, 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília: MP, 2012.

DURAND, Thomas. Forms of Incompetence. In: Sanchez, R. & Heene, A. **Theory Development for Competent-Based Management**. Greenwich, CT: JAI Press, 2000.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial 2001, p. 183-196.

Fleury, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: Fleury, M Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

GENTILE, Paola; BENCINI, Roberta. Construindo competências: Entrevista com Philippe Perrenoud, Universidade de Genebra. In: **Nova Escola (Brasil)**, setembro de 2000, p. 19-31.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Org.). **Saberes e competências: uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

LEAL, Fernanda Geremias; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 5, n. 3, p 143-174, set./dez. 2014.

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

NECKEL, Roselane; KÜCHLER, Alita Diana Corrêa (Org.) **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios**. Florianópolis: UFSC, 2010. 480 p.

PARRY, Scott B. **The quest for competencies**. Training. vol. 33 n. 7 p. 48-56.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed Editora, 1999.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES/MEC. **Busca pelo termo Gestão por Competência**.

Disponível em:

<[http://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com\\_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL21scGx1cy5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWl0aW9uL3NIYXJjaC5kbz8mdmlkPUNBUEVTJm1vZGU9QWR2YW5jZWQ=>](http://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL21scGx1cy5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWl0aW9uL3NIYXJjaC5kbz8mdmlkPUNBUEVTJm1vZGU9QWR2YW5jZWQ=>)>. Acesso em: 6 jun. 2015.

Scientific Electronic Library Online - SciELO. **Busca pelo termo Gestão por Competência**.

Disponível em: < [http://www.scielo.br/cgi-](http://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/?IsisScript=iah/iah.xis&base=article%5Edlibrary&index=KW&fmt=iso.pft&lang=i)

[bin/wxis.exe/iah/?IsisScript=iah/iah.xis&base=article%5Edlibrary&index=KW&fmt=iso.pft&lang=i](http://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/?IsisScript=iah/iah.xis&base=article%5Edlibrary&index=KW&fmt=iso.pft&lang=i)>. Acesso em: 6 jun. 2015.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação: O positivismo, a fenomenologia, o Marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Brasília, DF: ENAP, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Informações sobre a estrutura da UFSC**. Disponível em: <[www.estrutura.ufsc.br](http://www.estrutura.ufsc.br)>. Acesso em: 2 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI UFSC 2015-2019**. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/pdi-2015-2019/>>. Acesso em: 2 maio 2015a.

\_\_\_\_\_. **Portal da Capacitação: Plano Anual de Capacitação 2015**. Disponível em: <<http://capacitacao.ufsc.br/Pac2015.html>>. Acesso em: 2 maio 2015b.

\_\_\_\_\_. **Sistema Gestor de Capacitação: Programação dos Módulos de Capacitação**. Disponível em: <<https://sgca.sistemas.ufsc.br/opcoesParticipante.do?action=exibirModulos>>. Acesso em: 20 jun. 2015c.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.