

VANESSA ROCHA DE SOUZA

**ALOCÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE
ENSINO SUPERIOR: ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**

APARECIDA DE GOIÂNIA - GO

2019



**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR
VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES
NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: ☒ **Dissertação** ☐ **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

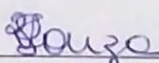
Nome completo do autor: Vanessa Rocha de Souza

Título do trabalho: Alocação de Pessoas por Competência em Instituições Federais de Ensino Superior: Estudo na Universidade Federal de Goiás

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento ☒ **SIM** ☐ **NÃO**¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.



 Assinatura do(a) autor(a)²

Ciente e de acordo:


 Prof. Dr. Márcio Baris Severinao - STAPE 162463/1
 Coordenador do Curso de Engenharia de Produção
 Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT)
 Universidade Federal de Goiás (UFG)

Assinatura do(a) orientador(a)²

Data: 26 / 04 / 19

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

² A assinatura deve ser escaneada.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA – FCT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PROFIAP



VANESSA ROCHA DE SOUZA

**ALOCÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA EM INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE GOIÁS**

Linha de Pesquisa

Administração Pública: Transformação e inovação organizacional

Orientador

Prof. Dr. Maico Roris Severino

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

APARECIDA DE GOIÂNIA - GO

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Souza, Vanessa Rocha de
ALOCÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA EM INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE GOIÁS [manuscrito] / Vanessa Rocha de Souza. - 2019.
146 f.: il.

Orientador: Prof. Maico Roris Severino.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Campus
Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em Administração
Pública em Rede Nacional, Goiânia, 2019.
Bibliografia. Anexos. Apêndice.
Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista
de tabelas.

1. Gestão por Competências. 2. Alocção. 3. IFES. 4. Gestão de
Pessoas. I. Severino, Maico Roris, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

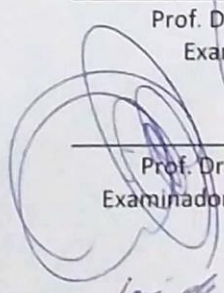
Aos vinte e sete dias do mês de março de 2019, às 09:00 horas, na Sala 26 da Faculdade de Ciências e Tecnologia – CAP da Universidade Federal de Goiás, realizou-se em sessão pública, a Defesa de Dissertação intitulada **“ALOCÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS”**, de autoria de **VANESSA ROCHA DE SOUZA**, mestrando(a) do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP. A Banca Examinadora foi constituída pelos professores: Dr. MAICO RORIS SEVERINO (Orientador), Dr. SOLON BEVILACQUA (UFG/PROFIAP, Examinador Interno), Dr. CAIO LUIS CHIARIELLO (Examinador Interno/PROFIAP, Universidade Federal de Grande Dourados/UFGD) e Dr. JOSÉ DE ARAÚJO NOGUEIRA NETO (Examinador Externo ao Programa/UFG), presidida pelo(a) primeiro(a). Após apresentar o trabalho por cerca de 20 (vinte) minutos, o(a) mestrando(a) foi arguido(a) oralmente pelos membros da Banca. Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o(a) mestrando(a) foi APROVADA pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente ata, que vai assinada pelos membros da Banca.



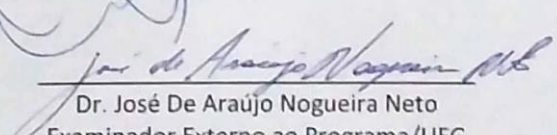
Prof. Dr. Maico Roris Severino
Orientador



Prof. Dr. Solon Bevilacqua
Examinador Interno



Prof. Dr. Caio Luis Chiariello
Examinador Interno/Profiap/UFGD



Dr. José De Araújo Nogueira Neto
Examinador Externo ao Programa/UFG

AGRADECIMENTOS

Espero lembrar de todos que me ajudaram nessa etapa desafiadora, mas ao final muito gratificante.

Agradeço...

Inicialmente a Deus, por guiar meus passos, me dar força e serenidade para seguir em frente e por todo aprendizado que este período me possibilitou.

À atenção e carinho do meu companheiro Luís Fernando, por fazer parte da minha vida, por me incentivar e apoiar, por compreender as ausências que este trabalho frequentemente exigiu.

À minha mãe, meu pai e as minhas irmãs pelo amor, compreensão e incentivo nesta etapa tão importante da minha vida.

Ao meu orientador, professor Maico Roris Severino, pela paciência e a condução sábia, segura e pragmática durante toda a construção desta dissertação.

Aos Professores Sólon Bevilacqua, Caio Luís Chiariello e José de Araújo Nogueira Neto que contribuíram para enriquecer este trabalho com valiosas sugestões durante o exame de qualificação e defesa.

Aos demais professores do PROFIAP/GO que ministraram as disciplinas cursadas e me possibilitaram ampliar o conhecimento e a visão de mundo.

A equipe da Biblioteca do CEPAE/UFG, que se adequou e possibilitou o meu afastamento para a conclusão do Mestrado.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás - FAPEG pelo auxílio financeiro para o desenvolvimento da pesquisa.

Um agradecimento especial às colegas de curso, Ana Raquel e Janaina pela convivência, as trocas de informações e pela força nos momentos de dificuldade.

Merecem também o meu agradecimento, as equipes de lotação da Universidade de Brasília, da Universidade Federal Fluminense, da Universidade Federal de Goiás e do Tribunal de Contas da União, pela valiosa colaboração possibilitando o acesso aos dados empíricos utilizados neste trabalho.

Minha sincera gratidão!

RESUMO

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída por meio do Decreto nº 5.707/2006, trouxe para as Instituições Federais o grande desafio de alinhar as pessoas e suas competências às estratégias e objetivos das organizações. Esta pesquisa propõe alternativas para buscar este alinhamento no momento de ingresso do servidor no serviço público. Assim espera-se conhecer o potencial da força de trabalho para diminuir a rotatividade dos quadros de servidores e contribuir para melhorar a conceituação da eficiência do serviço público aos olhos da sociedade. Esta pesquisa teve por objetivo desenvolver uma metodologia genérica de alocação dos servidores em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que esteja alinhada com a Gestão por Competências. Realizou-se um levantamento em cento e três IFES sobre o processo de implementação da Gestão por Competências e dos métodos de alocação dos servidores. Três instituições que se destacaram por incluir nos seus processos de alocação entrevistas, análises de currículo e mapeamento das competências, foram utilizadas como *benchmarking*, nos quais foi possível realizar uma análise das práticas de alocação utilizadas nessas instituições e a partir dos resultados obtidos propor uma metodologia de alocação. Além disso, realizou-se um diagnóstico das práticas vivenciadas pela Universidade Federal de Goiás e posteriormente um relatório de sugestão de adequações para a aplicação da metodologia na Instituição. Esta pesquisa contribuiu para as organizações entenderem melhor as demandas do Decreto 5.707/2006 construindo mais articulação entre a teoria e a prática vivenciada por estas instituições. Além disso, é mais uma ferramenta para a gestão e alocação dos seus servidores para suprir a carência de metodologias e técnicas adequadas a implementação da política.

Palavras chave: Gestão por Competências. Alocação. IFES. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The National Policy for Personnel Development, instituted through Decree No. 5,707 / 2006, brought to the Federal Institutions the great challenge of aligning people and their competencies with the strategies and objectives of the organizations. This research proposes alternatives to seek this alignment now of entering the server in the public service. Thus, it is expected to know the potential of the workforce to reduce the turnover of the employees' boards and to contribute to improve the conceptualization of the efficiency of the public service in the eyes of the society. This research aimed to develop a generic methodology for the allocation of servers in Federal Institutions of Higher Education (IFES) that is aligned with the Management by Competencies. A survey was carried out in one hundred and three IFES on the process of implementation of the Management by Competencies and the methods of allocation of the servers. Three institutions that stood out for including in their allocation processes interviews, curriculum analysis and competency mapping were used as benchmarking, in which it was possible to perform an analysis of the allocation practices used in these institutions and from the results obtained to propose a methodology of allocation. In addition, a diagnosis was made of the practices experienced by the Federal University of Goiás and later a report of suggestions for adaptations for the application of the methodology in the Institution. This research contributed to the organizations better understand the demands of Decree 5.707 / 2006 building more articulation between the theory and the practice experienced by these institutions. In addition, it is another tool for the management and allocation of its servers to fill the lack of appropriate methodologies and techniques for policy implementation.

Key words: Management by Competencies. Allocation. IFES. People management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Componentes da competência no trabalho.....	23
Figura 2 - Processo de alocação.....	42
Figura 3- Pesquisa E-sic.....	48
Figura 4 - Etapas do Benchmarking	50
Figura 5 - Etapas da Pesquisa	53
Figura 6 - Estrutura da UNB.....	59
Figura 7- Decanato de Gestão de Pessoas UNB.....	61
Figura 8 - Estrutura UFF.....	66
Figura 9 - Missão, Visão e Objetivos do TCU	72
Figura 10 - UFG em Regionais.....	79
Figura 11 - Antigo organograma PRODIRH.....	80
Figura 12 - Grau de escolaridade dos respondentes.....	88
Figura 13 - Variáveis no processo de lotação.....	89
Figura 14 - Observância dos elementos da competência.....	89
Figura 15 - Grau de identificação do servidor com o seu local de lotação.....	90
Figura 16 – Remoções.....	90
Figura 17– Eixos constitutivos do modelo	95
Figura 18 - Parecer favorável <i>HumanGuide</i>	100
Figura 19 - Tempo previsto para o processo de alocação.....	104
Figura 20- Técnicas para mapear competências	105

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Conceitos de Competência.....	22
Quadro 2 - Descrição do Cargo de Assistente em Administração	36
Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens dos instrumentos de seleção.....	43
Quadro 4 - Instituições convidadas para a pesquisa	49
Quadro 5 - Critérios estabelecidos para a pesquisa.....	50
Quadro 6 – Resumo instrumentos da Pesquisa	54
Quadro 7 - Resumo das respostas da pergunta nº1.....	56
Quadro 8 - Resumo das respostas da pergunta nº2.....	56
Quadro 9 - IFES selecionadas para Benchmarking.....	57
Quadro 10 - Dados sobre o Número de servidores ativos UFF.....	67
Quadro 11 - Resumo do Benchmarking.....	76
Quadro 12 - Estrutura PróPessoas.....	81
Quadro 13 - Concurso 2015/2018 – Goiânia UFG.....	82
Quadro 14 - Entrevistados UFG	83
Quadro 15 - Número de servidores por convocação.....	93
Quadro 16 - Resumo da etapa de Planejamento	97
Quadro 17 - Resumo da etapa de identificação da vaga.....	98
Quadro 18 - Resumo da etapa de perfil do candidato.....	101
Quadro 19 - Resumo da etapa de tomada de decisão.....	102
Quadro 20 - Quadro resumo da etapa de Feedback.....	103
Quadro 21 - Exemplo de resultados da análise documental	106
Quadro 22 - Modelo de entrevista e ou questionário para mapear competências ...	107
Quadro 23 - Resumo das propostas de intervenção UFG.....	118
Tabela 1- Dados sobre o Número de servidores ativos na UNB	60
Tabela 2 - Dados sobre o Número de servidores ativos	72
Tabela 3 - Dados sobre o Número de servidores ativos UFG	80
Tabela 4 - Quantitativo do Concurso de 2015 UFG.....	86
Tabela 5 - Frequência das variáveis: sexo, idade e tempo de trabalho UFG.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAIXA	Caixa Econômica Federal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CF	Constituição Federal
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CONSUNI	Conselho Universitário
CPAP	Coordenadoria de Planejamento e Alocação de Pessoal técnico
CPM	Coordenação de Provimento e Movimentação de Pessoas
CPTA	Coordenação de Pessoal Técnico Administrativo - UFF
DAD	Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas
DASS	Diretoria de Atenção a Saúde do Servidor
DDRH	Departamento de Recursos Humanos
DF	Distrito Federal
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
DPAM	Diretoria de Provimento e Movimentação
DPM	Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoas
EAD	Ensino a Distância
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
E-mec	Sistema de Regulação do Ensino Superior
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
E-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
FAL	Fazenda Água Limpa – UNB
FCE	Fauldades de Ceilândia – UNB
FGA	Faculdades do Gama – UNB
FUP	Faculdade de Planaltina – UNB
GPC	Gestão por Competências
HUAP	Hospital Universitário Antônio Pedro - UFF
HUVET	Hospital Univesitário Veterinário - UFF
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IFMS	Instituto Federal do Mato Grosso
LAI	Lei de Acesso a Informação

LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRODIRH	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPESSOAS	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
QI	Quociente de Inteligência
RAP	Revista de Administração Pública
REUNI	Reestruturação e expansão das Universidades Federais
SAL	Seção de Análise de Lotação e Dimensionamento de Pessoal
SATEPSI	Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
TAE	Técnico Administrativo Educacional
TCU	Tribunal de Contas da União
TCU	Tribunal de Contas da União
UFABC	Fundação Universidade Federal do ABC
UFCat	Universidade Federal de Catalão
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFJ	Universidade Federal de Jataí
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNB	Universidade de Brasília
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2.	OBJETIVOS	17
1.2.1.	Objetivo Geral	18
1.2.2.	Objetivos Específicos:	18
1.3.	JUSTIFICATIVA	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1.	COMPETÊNCIA: HISTÓRICO E CONCEITOS	20
2.1.1.	Tipologias de Competência	24
2.1.2.	Mapeamento de Competências	25
2.2.	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO	27
2.2.1.	Gestão por Competências na Administração Universitária	29
2.2.2.	A Carreira do Técnico-Administrativo em Educação	33
2.2.3.	Desafios da GPC no setor público	37
2.3.	ALOCAÇÃO POR COMPETÊNCIAS	39
3	METODOLOGIA	46
3.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA	46
3.2.	MATERIAL E MÉTODO	47
3.3.	SUJEITOS E INSTRUMENTOS	53
3.4.	ANÁLISE DE DADOS	54
4	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	55
4.1.	DIAGNÓSTICO DA IFES – BENCHMARKING	55
4.2.	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	58
4.2.1.	Processo de alocação	62
4.3.	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE	65
4.3.1.	Processo de alocação	68
4.4.	TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO	71
4.4.1.	Processo de alocação	73

4.5.	RESUMO DO BENCHMARKING.....	76
4.6.	DIAGNÓSTICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS	78
4.6.1.	Processo de alocação dos servidores em 2015.....	83
4.6.2.	Processo de alocação dos servidores em 2018.....	91
5	PROPOSTA DE INOVAÇÃO, INTERVENÇÃO E RECOMENDAÇÃO	94
5.1.	PROPOSTA GENÉRICA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ALOCAÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NAS IFES.....	94
5.2.	IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS RELEVANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA NA UFG	112
6	CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL	119
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
	APENDICE	130
	ANEXO.....	141

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização, através dos contínuos avanços tecnológicos e da progressiva competição nas organizações, transformou os recursos humanos em uma poderosa alavanca de vantagem competitiva nas organizações (TREFF, 2016).

Durante a década de 1990 do século XX chega ao Brasil a administração pública gerencial ou o chamado gerencialismo, que visava acompanhar os preceitos da nova administração pública instituída a partir da reforma administrativa, tendo como valores de referência a eficiência e a qualidade na prestação de serviços, focados principalmente nos objetivos e resultados a serem alcançados e não mais nos processos administrativos (COSTA, 2008; BERGUE, 2011).

Neste período o professor Luís Carlos Bresser-Pereira propôs uma reforma do Estado através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PEDRAE) que ocorreu efetivamente com a edição da Emenda Constitucional n.º 19/98 (OLIVEIRA, 2012).

Esta reforma deu início à administração gerencial no país, visando eliminar o arcaico sistema patrimonialista e burocrático da administração pública, presentes nos dois modelos de gestão administrativa anteriores. Propunha também estabelecer o princípio de eficiência na administração pública, marcando oficialmente a mudança do modelo de gestão burocrática para o modelo gerencial de administração (BRASIL,1998).

Sob esta nova perspectiva, o Governo Federal publicou o Decreto n.º 5.707/2006 instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e as suas Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoas, a ser implantada por órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O grande objetivo a ser alcançado é o de aprimorar a eficiência, a eficácia e a qualidade nos serviços públicos prestados ao cidadão, com destaque ao necessário desenvolvimento do servidor público e da adequação de suas competências com vistas a alcançar os objetivos das instituições.

Inseridas no contexto da PNDP, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) devem buscar nos conceitos de competência a chave para atrelar a instituição e seus servidores. Isso significa passar a captar, desenvolver, avaliar e acompanhar seus servidores públicos de acordo com os princípios da Gestão por Competências,

visando aumentar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos seus serviços de ensino, pesquisa e extensão prestados à sociedade (BRASIL, 2006).

Com o intuito de colaborar com os processos de alocação dos novos servidores e atender às premissas da Gestão de Pessoas por Competência, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como a Gestão de Pessoas por Competências pode melhorar a alocação dos servidores Assistentes em Administração?

Esta pergunta se faz pertinente tendo em vista que a forma do ingresso no serviço público se dá por concurso de provas ou provas e títulos (CF/88), diferente da iniciativa privada, a seleção na Administração Pública em sua maioria, não avalia habilidades e atitudes, fatores importantíssimos na definição da alocação da nova força de trabalho. Esses aspectos tornam a decisão de alocação do novo servidor em um momento crucial, principalmente para cargos de atividades mais genéricas, como o de assistente em administração que por sua abrangência torna a decisão ainda mais difícil. Um assistente em administração que desenvolve suas atividades numa unidade administrativa terá tarefas distintas daquele alocado em uma unidade acadêmica. Todavia, ambos estarão desempenhando atividades típicas do cargo de acordo com a legislação.

Em tese, um servidor bem alocado trabalhará com mais eficiência, terá qualidade de vida no trabalho, estabelecerá um vínculo maior com a instituição, estará menos propenso aos processos de remoção e não necessitará de um grande número de capacitações para se adequar à função (PIRES *et al.*, 2005). Entende-se, portanto que a decisão de alocação dos novos servidores deve ser realizada com base em critérios de competência, diminuindo *gaps* ou lacunas de competências e aumentando a possibilidade de êxito.

O presente estudo surgiu da motivação pessoal da pesquisadora, que em seu próprio processo de alocação no serviço público identificou a necessidade de procedimentos mais adequados para identificação do potencial da nova força de trabalho.

Compreendidos estes parâmetros, a proposta deste estudo é desenvolver uma metodologia genérica de alocação dos servidores Assistentes em Administração em Instituições Federais de Ensino Superior que esteja alinhado à Gestão por Competência.

O estudo apresentado se insere na área de concentração da Administração Pública, mais precisamente relacionada à Gestão de Pessoas, tendo como linha

temática a transformação e inovação organizacional. Para uma melhor compreensão da pesquisa, esta dissertação está organizada em sete capítulos.

No primeiro capítulo é apresentada a contextualização do tema da pesquisa, seguindo-se dos objetivos e da justificativa do trabalho. No segundo, é exposta a revisão da literatura no âmbito da Competência, da Gestão por Competências no Serviço Público e a Alocação por Competência em seu aspecto teórico e legal. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que abrangem o delineamento, o universo, a amostra, os sujeitos e instrumentos da pesquisa. No quarto capítulo é realizado o diagnóstico da situação das IFES brasileiras quanto à implantação da Gestão por Competências, o Benchmarking e a proposta de intervenção na Universidade Federal de Goiás (UFG). No quinto capítulo é apresentada a proposta metodologia genérica para a alocação dos servidores Assistentes em Administração para Instituições Federais de Ensino Superior e está embasado em três pilares: a Base teórica, a Base legal e o Benchmarking das Instituições Federais; abordará ainda a proposta de intervenção na UFG. No sexto capítulo são apresentadas as contribuições tecnológicas e sociais dessa pesquisa. E finalizando, no sétimo capítulo são apresentadas as considerações finais onde serão relatadas as conclusões e as limitações da pesquisa, como também, são apresentadas sugestões para futuros estudos sobre o tema.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Com o intuito de colaborar com os processos de alocação dos novos servidores e atender às premissas da Gestão de Pessoas por Competência, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como a Gestão de Pessoas por Competências pode melhorar a alocação dos servidores Assistentes em Administração?

1.2. OBJETIVOS

Na busca de responder ao problema de pesquisa, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.2.1. Objetivo Geral

Desenvolver uma metodologia genérica de alocação dos servidores Assistentes em Administração em Instituições Federais de Ensino Superior que esteja alinhado à Gestão por Competência.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- I. Reconhecer as práticas de alocação de servidores, utilizadas em Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, que já adotam a Gestão por Competência;
- II. Efetuar um diagnóstico na UFG que permita identificar as principais necessidades de adequações nos procedimentos administrativos de alocação voltados ao servidor.

1.3. JUSTIFICATIVA

Fortemente influenciado pela *New Public Management*, em 2006 por meio do Decreto nº. 5.707/2006 instituiu no Brasil a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), com foco na Gestão por Competências. Essa normativa surgiu da necessidade de romper com estruturas organizacionais mecânicas, burocráticas e rígidas no segmento de Gestão de Pessoas, objetivando a implantação de outras mais ágeis, flexíveis e orgânicas que influenciassem positivamente no desempenho de profissionais e da própria organização (CAMÕES e MENEZES, 2016). É, portanto, uma ferramenta de grande relevância para o Serviço Público.

No entanto, mesmo após o Decreto nº 5.707/2006 que instituiu a PNDP, a Gestão por Competências ainda não alcançou o sucesso esperado (OCDE, 2010). Isso porque em grande parte das instituições falta articulação entre a teoria e a prática. A ausência dessa articulação tem gerado casos de organizações com práticas tradicionais de gestão de pessoas, revestidas de modernismos. Ou seja, “as organizações têm um discurso moderno de gestão de pessoas e uma prática retrógrada” (DUTRA, 2017, p. 112).

Em função do disposto no Decreto n 5.707/2006, os estudos normalmente focam em ferramentas de avaliação de desempenho e capacitação, sendo observada pouca utilização do modelo de competências para a alocação de pessoal (AMARAL, 2008; PIRES, 2005). As abordagens encontradas, diferente dessa pesquisa, em geral

apresentam apenas o diagnóstico de situações e realidades pontuais em Universidades.

A proposta dessa pesquisa é desenvolver uma metodologia genérica de alocação dos servidores Assistentes em Administração em Instituições Federais de Ensino Superior que esteja alinhado à Gestão por Competência, aproximando a teoria de competência à realidade pragmática do Serviço Público. Foi adotada para suprir a carência de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo, aspecto apontado pela ENAP através do estudo de Pires *et al.* (2005), como um dos principais entraves a implementação da Política.

Em pesquisa preliminar realizada entre junho e agosto de 2018 (item 4.1), analisou-se o estágio de efetividade da PNDP em um universo de cento e três Instituições Federais de Ensino Superior. Destas, 42 (quarenta e duas) já estão em fase de implementação da Gestão de Pessoas por Competências. Considerando-se que o marco da política se deu em 2006, percebe-se que nesses doze anos, pouco se evoluiu nas IFES.

Do ponto de vista das Universidades Federais brasileiras, uma pesquisa que explique a relevância da abordagem das competências e estabeleça um instrumento prático de alocação do quadro funcional, poderá propiciar ambientes de trabalho onde os servidores atuem motivados e elevem a qualidade do serviço prestado à sociedade, contribuindo diretamente para a melhora da conceituação da eficiência do serviço público aos olhos da sociedade.

Do mesmo modo, a crise financeira na qual o país atravessa criou um cenário de incertezas nas organizações que precisam se reinventar e preparar-se para utilizar de forma racional seus efetivos na prestação de serviços com qualidade.

Além disso, a pesquisa poderá contribuir com a Universidade Federal de Goiás, por ser a instituição escolhida para a aplicação do instrumento, na medida em que reforça a meta prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional (2018-2022) para a normatização do movimento de servidores conforme competências organizacionais e individuais do quadro de pessoal técnico administrativo (UFG, 2018). Assim, será possível de forma consistente, conhecer o potencial de seus servidores, viabilizar a inovação e diminuir a rotatividade nos quadros da instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo dará subsídio teórico e legal para a construção do instrumento a que se propõe esta pesquisa.

2.1.COMPETÊNCIA: HISTÓRICO E CONCEITOS

A compreensão da evolução do conceito de competência torna-se necessária em função dos inúmeros sentidos já atribuídos a este termo. A partir de 1970 a competência passou a ser objeto de estudo teórico provocando debates em várias áreas de interesse, como no campo da administração, psicologia, economia e sociologia do trabalho, dentre outras. O termo competência no ambiente corporativo é bastante usado no sentido de apontar para um profissional qualificado para realizar um determinado trabalho. Já no ambiente jurídico o termo competência dá a um profissional ou instituição a conotação de responsabilidade para analisar, julgar e deliberar sobre questões diversas dentro deste âmbito (TREFF, 2016).

De acordo com Ruas (2001, p. 247) o termo competência tem sido um dos mais empregados e controvertidos no jargão da administração contemporânea, pois a “sua apropriação no meio empresarial, assim como no meio acadêmico, tem sido marcada por diferentes conceitos e diferentes dimensões”. Esta controvérsia ocorre em função da constante evolução das relações sociais e empresariais, acabando por provocar transformações adequadas ao sentido da palavra.

No ambiente gerencial corporativo o termo competência recebeu especial atenção quando McClelland (1973) publicou nos Estados Unidos um artigo intitulado *Testing for Competence Rather than for intelligence*, propondo a alteração usual da avaliação de desempenho no trabalho, que era feita através de testes de Quociente de Inteligência (QI), por aplicação de testes de competências. Para o autor a definição de competência se estabelece na característica de uma pessoa em relação a um desempenho superior de uma tarefa ou realização. Os autores americanos Boyatzis (1982), Gilbert (1978) assim como McClelland (1973) entendem as competências como um conjunto de qualificações que se resumem na sigla CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), já que estas capacidades qualificam o profissional a realizar sua tarefa ou função dentro de desempenhos esperados. No entendimento de Dutra (2017) esta corrente de pensamento e seu conceito sobre competências não rompem com a lógica taylorista de gestão, no entanto, reconhece que ajustar os profissionais

às funções dentro de uma organização acaba por dinamizar o processo administrativo organizacional.

Durante a década de 1990, surgiu na França outra importante corrente de pensamento acerca da competência, onde se destacaram os autores Zarifian (1999), Le Boterf (1999). Para este grupo de estudiosos teóricos a competência não se restringe apenas às qualificações do profissional, como também se estende à sua multiplicidade de valores agregados, tais como a formação pessoal e familiar, a formação educacional e a experiência profissional que lhe proporciona aptidão para o “saber agir responsável”. Sintetizam competência como sendo a junção de uma inteligência prática sustentada por um conhecimento útil, que por sua vez produz resultados plenamente satisfatórios excedendo às exigências do cargo ou da função assumida (CARBONE *et al.*, 2009).

No Brasil adotou-se uma corrente de pensamento mais integradora sobre a competência, destacando-se os autores Dutra (1998), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Brandão (2009) e Carbone *et al.* (2009). Pode-se resumir o pensamento desses estudiosos através da concepção de Fleury e Fleury (2000, p.21) que conceitua competência como sendo “o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Os vários conceitos sobre o termo competência propiciaram a elaboração das várias abordagens sobre o assunto; para facilitar a compreensão é apresentado abaixo um quadro que sintetiza os conceitos de vários autores, bem como a ênfase que usaram para nortear o seu entendimento. É possível perceber que em termos gerais os vários conceitos sobre a competência se entrelaçam, adicionando novos aspectos, gerado assim novas concepções.

Quadro 1 - Conceitos de Competência

Corrente	Visão da Gestão de Pessoas	Como explica Competência	Representantes
Corrente Americana (1970 - 1980)	Desenvolvimento de mecanismos preditivos de desempenho, como forma de promover maior eficiência nos processos de trabalho. Foco no desempenho.	Conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permitem à pessoa realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação, expressos por comportamentos que identificam desempenhos esperados.	McClelland (1973); Gilbert (1978); Boyatzis (1982).
Corrente Francesa (1990)	Destaca a mutabilidade e a complexidade do mundo do trabalho, conferindo especial relevância aos processos de ensino, como forma de preparar indivíduos para responder de forma efetiva às necessidades de uma realidade dinâmica. Foco no desenvolvimento.	Cruzamento da formação pessoal, educacional e da experiência profissional, capaz de orientar um “saber agir” responsável. Inteligência prática apoiada em conhecimentos, útil para produzir resultados e ser vinculada a um sistema de avaliações decorrentes da experiência pessoal e profissional que excede as exigências de um cargo ou função específica.	Zarifian (1999) Le Boterf (1999)
Modelo Integrado (Brasil - 2000 em diante)	Parte de uma perspectiva estratégica, as competências individuais são mobilizadas para formar o capital humano organizacional, utilizando as práticas de gestão de pessoas como instrumentos direcionadores para produção dos resultados definidos pela organização. Foco no capital humano.	Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes - expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional - que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.	Dutra <i>et al.</i> (1998) Ruas (1999) Fleury e Fleury (2000) Carbone <i>et. al</i> (2009) Brandão (2009)

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2009), e Carbone *et al.* (2016).

Compreendidos os vários aspectos relacionados ao conceito de competências, este estudo dará ênfase ao entendimento de Carbone *et al.*:

Entendemos competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas. (2016, p. 48)

O caráter integrador do conceito foi relevante para a escolha do conceito acima, já que este parte da premissa que a combinação simultânea entre Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA), associados aos aspectos individuais do profissional, traz expressivo ganho no contexto organizacional, social e econômico em que ele será aplicado, sendo, portanto o que mais se aproxima dos fatores relacionados à atividade profissional no serviço público.

Para que fique claro o conceito de Carbone *et al.* (2016), torna-se necessário detalhar os elementos ou as dimensões da competência. Desta forma, define-se o conhecimento como o “saber” que o profissional acumulou através de suas diversas experiências profissionais; a habilidade como o “saber fazer” através do uso produtivo de seu conhecimento; e finalmente, a atitude como o “querer fazer”, referindo-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho em si.

Em conexão com o conceito pode-se afirmar que o servidor para enfrentar os desafios do trabalho em sua organização deve deter conhecimentos, habilidades e atitudes adequados, e mais do que isso, deve mobiliza-los em favor dos resultados para a organização e para suas realizações pessoais (BRANDÃO, 2017). Este entendimento pode ser mais bem compreendido na figura abaixo:

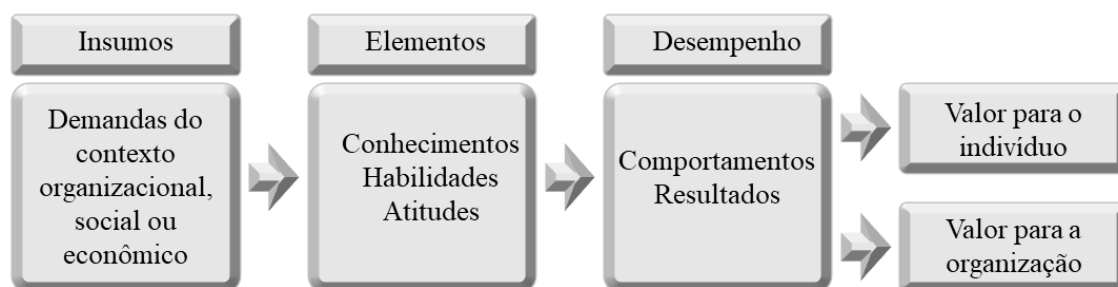


Figura 1- Componentes da competência no trabalho.
Fonte: Carbone *et al.* (2016) e Fleury e Fleury (2001)

2.1.1. Tipologias de Competência

Após a apresentação da noção de competência enfatizando o nível individual (CHA), é necessário tecer alguns comentários também acerca de outros níveis organizacionais da competência.

Em geral, é possível trabalhar com a descrição de competências em três níveis: organizacionais, setoriais e individuais. As organizacionais se relacionam aos atributos ou capacidades organizacionais em sua totalidade. As setoriais referem-se aos atributos e às capacidades das unidades ou departamentos da organização. As individuais estão relacionadas aos padrões de desempenho que a organização espera de cada profissional (BRANDÃO, 2017). Embora haja diversas terminologias de classificação, a grande maioria converge para o mesmo significado.

São encontrados na literatura, diversos sinônimos de competências individuais tais como: competências técnicas, comportamentais, profissionais, humanas, pessoais. Já quanto às competências organizacionais, encontram-se termos como competências essenciais, estratégicas, entre outras.

De acordo com Carbone *et al.* (2016, p. 57) “as competências individuais são inventariadas, pois já existem no indivíduo e precisam ser compreendidas pela organização”. Ferreira (2015, p. 45) complementa o entendimento ao afirmar que este tipo de competências “representa uma característica fundamental de um indivíduo, diretamente relacionada a um critério de eficácia ou performance superior num trabalho ou situação”.

Outros autores elevam o conceito ao nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos estratégicos (BRANDÃO, 2017). Quando falamos sobre competências organizacionais, abordamos, necessariamente, aspectos relativos à missão, à visão e aos valores da empresa.

Conhecer o planejamento estratégico da instituição e entender o papel e a importância de seu trabalho dentro dele, pode ajudar o trabalhador a se comprometer com o desempenho organizacional e a se posicionar frente às estratégias traçadas para, mais do que apresentar determinado desempenho individual, fazer uso de suas competências de modo integrado com o que a organização estabeleceu em suas estratégias (ZARIFIAN, 2001, EUCLÍDES JUNIOR; SINACHI, 2011).

Também na conceituação das competências organizacionais há diferentes correntes, mas em geral, as teorias afirmam que as competências organizacionais são alcançadas por meio das competências individuais (técnicas e comportamentais), existindo uma relação contínua de troca de competências entre organização e sujeito, e sendo difícil pensar em umas sem as outras (DUTRA, 2004).

Carvalho (2009) subdivide as competências organizacionais em básicas, que viabilizam a existência da organização/instituição, e em essenciais, que são vistas como diferenciais em relação a outras organizações ou instituições.

Prahalad e Hamel (1995, p. 231) definem competência organizacional como “um conjunto de habilidades e tecnologias”, representado pela “soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional”.

Sob essa perspectiva, as competências individuais dos integrantes de uma equipe de trabalho influenciam as competências coletivas da equipe, ao mesmo tempo em que são influenciadas por estas. Da mesma forma, as competências de equipes de trabalho afetam as competências organizacionais, e vice-versa. As competências dos diferentes níveis (individual, de equipes e organizacional), por sua vez, são influenciadas por estímulos e demandas presentes no contexto organizacional, social e econômico, ao mesmo tempo em que influenciam o ambiente ou contexto no qual a organização está inserida (BRANDÃO, 2017).

Portanto, para a realização da pesquisa, serão considerados os três níveis de competência propostos por Brandão (2017). Os planos de desempenho institucionais, bem como a missão, visão e valores das Instituições Federais de Ensino Superior serão considerados para o mapeamento das competências organizacionais. As competências setoriais serão mapeadas com base nas descrições de atividades do servidor, bem como o plano de desenvolvimento do setor e, para complementar será realizada o mapeamento das competências individuais a serem alocadas.

2.1.2. Mapeamento de Competências

Dentro da estrutura do modelo de Gestão por Competências (GPC) o sentido da expressão mapeamento de competências traduz “a identificação de um conjunto de competências, independentemente do tipo considerado - conhecimentos, habilidades ou atitudes - que se apresenta no contexto de uma organização ou de um determinado grupo funcional” (CODA, 2017, p. 165).

A etapa do mapeamento de competências possui grande importância para a implantação da Gestão por competências. Porém existem dificuldades práticas de uso deste método, tendo em vista a complexidade e à variedade de conceitos de competências.

Para Brandão (2017) o mapeamento, que também o denomina de diagnóstico de competências, visa identificar as falhas ou ausências de competências, ou seja, as discordâncias existentes entre as competências essenciais para realizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências, tanto organizacionais quanto individuais, necessárias à consecução dos objetivos da organização.

Para Roberto Coda (2017), o mapeamento de competências tem a função de realizar um diagnóstico tanto das competências necessárias aos cargos como dos colaboradores, possibilitando assim o conhecimento de eventuais lacunas (*gaps*) que irão nortear os esforços de capacitação e de desenvolvimento profissional dos servidores.

Na concepção de Leme (2014), o mapeamento de competências é uma metodologia que possibilita implantar uma gestão por competências de forma rápida e eficaz, constituindo uma ferramenta de grande importância para o desenvolvimento do colaborador na empresa, além de atingir seus objetivos estratégicos. Tal fator proporciona melhora na assertividade e produtividade nos ambientes participativos e motivacionais, ampliando o comprometimento dos colaboradores e tornando as gerências e equipes mais fortalecidas, mais focadas nos resultados, aumentando assim a competitividade e criando um diferencial de mercado.

Rabaglio (2015, p. 107) ratifica a importância desta etapa ao afirmar que “a descrição do cargo e o próprio mapeamento de competências são fontes fidedignas para criar medidores de competências alinhados com os cargos e com as competências a serem avaliadas e assim identificar as competências que precisam de reforço”.

Ainda que o foco desta pesquisa seja a alocação por competências, também se faz necessária a abordagem do mapeamento de competências, já que este é um importante passo para a implantação do modelo de gestão por competências nas organizações. A compreensão desse procedimento auxilia na ampliação do entendimento de como o processo de alocação de pessoas por competências deve realmente se estruturar. Será através da identificação das competências

organizacionais e competências individuais necessárias à organização, que a concretização dos objetivos desta pesquisa se efetivará.

Existe uma grande complexidade no trabalho de diagnóstico e este deve ser estruturado com rigor metodológico. Existe uma parcela de autores que propõe a produção de um dicionário de competências, onde seriam relacionadas às diversas competências a partir da comparação de estudos, como também, uma relação com a descrição de cada uma delas. Esta proposta visa economizar tempo na escolha e combinação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais relacionados.

Brandão (2017) não concorda com esta proposta, por acreditar em uma baixa razoabilidade e contradição ao princípio das competências, já que, as organizações possuem suas estratégias, estruturas e culturas próprias e diversas. Por outro lado, não obstante às limitações, é certo de que os dicionários de competências podem servir de grande apoio às etapas do mapeamento, como por exemplo, fornecendo a descrição das competências e as suas escalas de completude.

Brandão (2017), Ferreira (2015) e Carbone et al. (2016) apontam para os cinco métodos que acreditam serem mais eficazes para o mapeamento de competências: a análise documental, a entrevista, o grupo focal, o questionário, e por fim, a observação, todos estes aspectos serão detalhados na metodologia de alocação no capítulo cinco desta pesquisa.

2.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A incapacidade dos modelos tradicionais de gestão de pessoas atenderem as novas demandas quanto às necessidades e expectativas dos servidores e das organizações, faz com que a forma como a gestão de pessoas ocorre no meio organizacional passe por grandes transformações (DUTRA, 2004). Conhecido o conceito de competências, faz-se relevante agora, compreender o que é a Gestão por Competências já que atualmente esta é considerada pelo Governo Federal como a forma mais eficaz para fazer gestão de pessoas.

A gestão de pessoas, especificamente dentro do setor público, tem como propósito maior buscar suprir, manter e desenvolver profissionais dentro dos parâmetros constitucionais e legais, como também, dentro das necessidades e condições em que se inserem. A partir de 1995, ocorreu no Brasil uma das maiores reformas administrativas na gestão do setor público. A meta foi implantar a

administração pública gerencial que segue os parâmetros da nova gestão pública, conhecida originalmente por *New Public Management*, substituindo a administração pública burocrática muito associada às práticas clientelistas (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Foi dentro desta realidade que a Gestão de Pessoas por Competência se inseriu no universo do Setor Público Brasileiro, alcançando gradativamente todos os setores da Administração Pública Nacional. Para a Carvalho *et al.* (2009), esta experiência refletiu as mudanças ocorridas nos últimos anos em relação à forma de gerir as pessoas e foi vista como a saída para obter a eficiência, a eficácia e a efetividade necessárias à boa qualidade da implementação da política pública.

O uso correto da Gestão por Competências determina uma aplicação ampla de seus conceitos sobre todas as áreas de gestão de profissionais e, especificamente dentro da administração pública, ela deve ser empregada desde a admissão que ocorre através dos concursos públicos, passando pela lotação de cargos e funções, incluindo até mesmo a avaliação de desempenho dos profissionais (PIRES *et al.*, 2005).

Para Gramigna (2017, p. 01) a Gestão por Competências pode ser definida como um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”. Na perspectiva da sociedade de forma geral, a Gestão por Competências no setor público é com frequência associada às responsabilidades e ao desempenho de um órgão ou agente público. Tal fato ocorre porque se espera contar com profissionais, que foram aprovados em um concurso público, dotados de uma mínima de capacidade técnica exigida, além de domínio da máquina pública administrativa (LEME, 2009).

Dentre as várias mudanças implantadas na gestão de pessoas, um conjunto de diretrizes inovadoras para o desenvolvimento dos servidores públicos, destaca-se o Decreto nº 5.707/2006 e a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

A PNDP na Administração Pública Federal, Autárquica e Fundacional foi instituída por meio do Decreto nº 5.707/2006. Em seu Art. 1º, o Decreto nº 5.707, define como finalidades da Política:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Desta forma, observa-se a ênfase dada à política de capacitação dos servidores como principal ferramenta de implantação da Gestão por Competências no serviço público brasileiro. Importante salientar que, para a maioria dos autores que estudam esta temática, e que também concordam com a grande importância da utilização das competências na administração das organizações, não se pode menosprezar a utilização da Gestão por Competências em todas as áreas de Recursos humanos, ou seja, utilizá-la no momento de captação, no momento da seleção, como também no momento da alocação de novos servidores (BERGUE, 2010; CARVALHO *et al.* 2009; PIRES *et al.* 2005).

Berge (2010) considera a Gestão por Competências no setor público uma tecnologia de gestão que apesar de estar presente no Decreto-lei nº 5.707/2006 da esfera federal, ainda não foi devidamente incorporada por boa parte das organizações públicas brasileiras. Os dados preliminares desta pesquisa, constantes no tópico 4.1, corroboram com este entendimento.

2.2.1. Gestão por Competências na Administração Universitária

A vida contemporânea apresenta variadas características sendo que as muitas e rápidas mudanças em seu cenário econômico, político, tecnológico, cultural e social, faz emergir a constante necessidade de adaptação e reformulação de valores, resultando assim nas diversas mudanças que a sociedade como um todo vivencia nos dias de hoje. Dentro deste contexto, as Instituições Federais de Ensino superior detêm uma atribuição de destaque dentro da sociedade, necessitando por natureza de uma maior amplitude e flexibilidade em termos de Gestão Administrativa.

Para Grillo (2001, p. 14) existe uma grande complexidade nas organizações universitárias, "com objetivos múltiplos e especializados, visando à criação e difusão do conhecimento, elas distinguem-se de todas as demais organizações, apresentando características peculiares que conduzem, naturalmente, a sua gestão para utilização de princípios e modelos próprios, únicos capazes de imprimir o necessário dinamismo a suas ações". Ampliando este entendimento, Chauí (2003, p. 5) esclarece que "a Universidade é uma instituição social e como tal, exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo".

Mintezberg (2003), afirma que apesar das universidades públicas serem consideradas grandes promotoras de iniciativas inovadoras, elas ainda não se diferenciam das outras organizações públicas quanto aos processos de gestão, encontrando-se até agora muito agarradas a práticas e procedimentos de gestão considerados tradicionais e burocráticos. Segundo ele existem variados fatores que corroboram para esta condição, dando destaque para a falta de formação continuada dos profissionais que assumem a gestão; falta de preparo dos profissionais nos mais variados níveis de ocupação; falta rotatividade do quadro gerencial; incompatibilidade na convivência de dois segmentos de gestão com lógicas distintas; burocracia mecanizada e por fim, para a burocracia profissional que dita as ações dentro de uma universidade.

É importante lembrar de que uma gestão universitária não pode ocorrer em uma lacuna sociocultural, já que indivíduos e ambientes vivenciam continuamente uma simbiose de influências, onde tanto os indivíduos se influenciam pelos valores do ambiente que os cercam e, concomitantemente, eles também influenciam o ambiente em que vivem.

A Gestão por Competências, que é o tema central deste estudo, se apresenta como uma eficaz ferramenta de apoio visando solucionar estes inúmeros fatores que influenciam na gestão dos profissionais dentro das organizações. Atualmente, ela já se apresenta de forma incisiva na administração pública através de alguns de seus conceitos essenciais e, gradualmente, vem se tornando referência nos processos de reformulação de estruturas e de processos administrativos.

Os autores Burigo e Laureano (2013, p. 201), afirmam que no caso das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), “a busca em atender às exigências das grandes e velozes transformações sociais, culturas e econômicas nos últimos anos, por meio das políticas públicas, obrigaram as instituições federais de ensino superior a reverem seus modelos internos de gestão, pressupondo a presença de trabalhadores preparados para este contexto. Deste modo, fazem-se necessários a formação e o desenvolvimento contínuo dos servidores, para que estes possam atuar com determinadas competências perante esta realidade.”

Desta forma, as Instituições Federais de Ensino Superior são vinculadas ao Governo Federal e possuem os seus princípios alicerçados no respeito à sociedade em geral, da qual elas são parte integrante. Devem buscar constantemente dignificar os direitos sociais previstos na Constituição nacional através da laicidade, da

gratuidade no Ensino Público Superior, na democracia, na promoção da paz e no respeito às diversidades culturais, religiosas, intelectuais, étnicas, dentre outras, além de focar na sua primordial prestação de serviços que é a geração e socialização do conhecimento para a sociedade em geral.

Tanto as autonomias institucionais da Universidade como a liberdade de pensamento da comunidade acadêmica estão resguardadas na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB). Esclarecendo melhor este ponto, o artigo 207 da Constituição Federal cita os seguintes termos: "As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão" (CF 88, art. 207, caput). De forma resumida, a LDB no artigo 53 explicita e detalha como ocorre essa autonomia: "as Universidades poderão criar organizar e extinguir cursos e programas de educação superior, fixar currículos, normas internas, quantitativos de vagas ofertadas, conferirem graus e diplomas, firmar contratos, acordos e convênios, aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos e expansão, administração rendimentos, receber subvenções, doações, heranças".

Para Abreu *et al.* (2001), tais prerrogativas legais acabam por impactar a gestão administrativa das Universidades, potencializando o aspecto sensível e, ao mesmo tempo, difícil do gerenciamento de capital humano de seus servidores, tanto os docentes quanto os técnico-administrativos e, concomitantemente, visando atender às reais necessidades dessas instituições além de alcançar o objetivo maior de sua existência, que é a promoção coletiva do saber.

Dentro de todo este contexto sobre as IFES, alguns aspectos precisam ser considerados visando a implantação da Gestão por Competências nessas instituições. Um desses aspectos está no artigo 117 da Constituição Federal, que regulamenta a carreira dos servidores públicos. Este artigo determina que é proibido ao servidor público "exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função", tornando-se assim um grande desafio concatenar as competências dos profissionais já admitidos nas IFES em consonância com o exercício de seu cargo e o interesse administrativo da instituição.

Legalmente nas IFES e, em especial nas universidades, é a Lei nº 11.091/05 que regulamenta a política de gestão de profissionais instituindo o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e é o Decreto nº 5.825/06 que

estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Desta forma é fundamental que o modelo de gestão adotado nas IFES esteja em concordância com as suas metas e objetivos traçados. Um dos pontos mais relevante para a organização estará no incremento das estratégias organizacionais em conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas nos profissionais e indispensáveis na definição de seus perfis, como também essencial para determinar os padrões de desenvolvimento e desempenho desses mesmos profissionais.

Para Amaral (2006), trazer para o setor público essa inovação implicará na real necessidade de se construir um novo serviço público, constituído por profissionais responsáveis, criativos e aptos a encontrar soluções aos problemas públicos sem, contudo, desprezarem os princípios da legalidade e da impessoalidade previstos em lei. O mesmo autor em uma nova consideração, entende que na adoção da Gestão por Competências nas organizações públicas será necessário o efetivo empenho de profissionais e instituições, que deverão se tornar aliados, visando cumprir metas e objetivos, como também aprofundarem o seu desenvolvimento.

Por outro lado, Romano (2016) esclarece que por questões hierárquicas as IFES aguardam orientações do Órgão Central em relação à condução das rotinas gerenciais, como por exemplo, a gestão de profissionais por competências. Ele chama a atenção para o fato de que algumas IFES já buscam a implantação prévia de modelos de Gestão por competências, e que se empenham para colocá-las em prática logo que esses modelos são aprovados nas suas estruturas regimentais.

Para Silva (2012), as IFES enfrentam alguns fatores restritivos visando a implantação de um sistema de Gestão por Competências, como por exemplo, a distância entre a legalidade e a realidade de várias IFES; o desconhecimento dos gestores públicos das IFES sobre a sua operacionalização; o desconhecimento dos profissionais sobre a Gestão por Competências; a dificuldade de introduzir metodologias prescritivas para a implantação da Gestão por Competências; a resistência de articulação entre o planejamento estratégico e as práticas de Gestão de Pessoas por Competências; e por fim, a falta de continuidade das políticas e práticas de gestão de pessoas em função das constantes mudanças dos gestores institucionais.

Inseridas no contexto do serviço público Federal é premente a necessidade das IFES da adoção do sistema de Gestão de Pessoas por Competências.

2.2.2. A Carreira do Técnico-Administrativo em Educação

A gestão de pessoas na administração pública federal brasileira vem se modificando ao longo do tempo, acompanhando a evolução da história do país (PEREIRA; SILVA, 2011). Neste contexto as IFES, devido às suas especificidades, têm sido objeto de legislação específica, na qual se destaca a Lei nº 11.091/2005, que definiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), seguido pelo decreto nº 5.284/2006, que versou sobre a concessão do incentivo à qualificação e a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação; adiante o decreto nº 5.825/2006 estabeleceu as Diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e o Decreto nº 7.232/2010, que ofereceu certa autonomia às IFES quanto à contratação de novos TAES.

Para uma melhor compreensão de todos esses decretos, faz-se necessário abordar o contexto histórico em que eles surgiram. De acordo com Nascimento (2015), no final da década de 1970, os servidores públicos federais das IFES começaram a se reunir para agir de forma politicamente organizada. Segundo a autora, eles iniciaram uma discussão sobre a necessidade de mudar a relação entre o Estado e seus servidores, onde pudessem ter uma carreira que estimulasse o seu desenvolvimento.

Em 10 de abril de 1987, foi conquistado o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (Lei nº 7.596 – PUCRCE), que estabeleceu uma carreira para os professores de 1º e 2º graus, outras para o ensino superior, e agrupou os técnico-administrativos em educação das IFES em 365 cargos distribuídos em tabelas de vencimento. Tal iniciativa garantiu aos servidores de nível de apoio o piso salarial de três salários mínimos. O Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) considerou a correção do desvio funcional, o que estimulou o desenvolvimento do servidor e incentivou o movimento sindical a discutir propostas para estabelecer um plano de carreira para os servidores públicos federais. (NASCIMENTO, 2015).

Em 1998 foi apresentado ao Ministério da Educação (MEC), um anteprojeto de lei da Carreira dos Profissionais da Educação nas IFES. Porém, somente a partir de março de 2005 todos os servidores Técnico-Administrativos das instituições federais

de ensino foram enquadrados, de acordo com a Lei 11.091/2005, que reestruturou o plano de carreira e cargos dos servidores Técnico-Administrativos em educação (PCCTAE) no âmbito das instituições federais de ensino superior vinculadas ao MEC, que acabou por refutar a proposta inicial de Carreira Única dos Trabalhadores em Educação nas IFES (DE ALMEIDA, 2018).

O PCCTAE pretendeu trazer para o corpo técnico das IFES inovações em relação à carreira. Entretanto, da mesma forma como anteriores regulamentações, essa lei apresenta uma tabela salarial, benefícios pecuniários e como alcançá-los: o ocupante de determinado cargo não se desenvolve em uma carreira, mas percorre uma tabela salarial durante o período de atividade no órgão, uma vez que, a menos que faça outro concurso, ele se mantém no mesmo cargo. (MENEZES, 2015)

Os cargos da Carreira de Técnico-Administrativos estão organizados em cinco níveis de classificação, A,B,C,D e E, de acordo com o requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. Cada nível de classificação está disposto em quatro níveis de capacitação e dezesseis padrões de vencimento. Os níveis de capacitação são alcançados pelo servidor, em decorrência de obtenção de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de dezoito meses no mesmo cargo e nível de classificação (BRASIL, 2005).

A mudança de um padrão de vencimento para o imediatamente subsequente acontece por meio de progressão por mérito profissional, a cada dezoito meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Para incentivar a participação de candidatos capacitados e o aperfeiçoamento dos servidores já integrantes da carreira o PCCTAE (BRASIL, 2005a) aprimorou o instituto do incentivo à qualificação. Tal dispositivo garante ao servidor um percentual em seu salário caso apresente titulação maior do que a exigida como requisito para provimento do cargo. A remuneração dos servidores TAE's também foi alterada com o PCCTAE, havendo incrementos nos cargos de todos os níveis e novas definições e diretrizes. Além disso, houve também o reenquadramento de alguns cargos específicos (BRASIL, 2005a). Todas essas ações advindas da implementação do

PCCTAE alteraram as relações entre o indivíduo e a organização, pois estabelece normas para a ação desta e motivação daquele.

Para especificar ainda mais o que esperava das políticas de gestão de pessoas elencadas no PCCTAE, o Governo Federal publica em junho de 2006 os Decretos n.º 5.824 e n.º 5.825 (BRASIL, 2006b; 2006c). Enquanto o primeiro “estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE”, o segundo “estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento” daqueles integrantes.

Quanto ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos dos TAES, o Decreto 5.825/2006, em seu art. 5º estabelece que:

Art. 5 - O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, conforme definido no art. 24 da Lei no 11.091, de 2005, e deverá contemplar: I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição; II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e III - Programa de Avaliação de Desempenho. (BRASIL, 2016).

Em complemento, o Decreto n.º 7.232, de 19 de julho de 2010, dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação "C", "D" e "E" integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação. Essa alteração reforça a autonomia dada às universidades pela Constituição Federal, art. 207: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

Vale ressaltar que a complexidade das universidades públicas federais brasileiras, que também resgatam toda uma tradição do serviço público, é o motivo pelo qual se faz tão necessária a admissão de pessoal competente já que esses novos membros deverão se debruçar sobre todo um arcabouço legal e imaterial para alcançar as condições necessárias para o seu exercício profissional. De acordo com Anísio Teixeira (1969), as universidades já passaram por vicissitudes e transformações, mas atualmente, como afirma Grillo (1996), o aspecto inovador e as mudanças são o cotidiano dessas organizações. Dito isso, é imperioso que a gestão e os processos de entrada de novos membros estejam em constante aprimoramento para possibilitar o êxito dessas instituições.

Com vistas ao detalhamento desta pesquisa. O quadro a seguir, foi elaborado a partir do PCCTAE e traz a descrição detalhada do cargo de Assistente em Administração que compõe a carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, foco desta pesquisa.

Quadro 2 - Descrição do Cargo de Assistente em Administração

ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	
Classificação:D	Código: CBO - 4110-10
REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO	Escolaridade: Médio profissionalizante ou Médio Completo + experiência
	Outros: Experiência de 12 meses
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO	Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços gerais de escritórios. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO	Tratar documentos: Registrar a entrada e saída de documentos; triar e distribuir documentos; conferir dados e datas; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.
	Preencher documentos: Digitar textos e planilhas; preencher formulários.
	Preparar relatórios formulários e planilhas: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.
	Acompanhar processos administrativos: Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.
	Atender usuários no local ou à distância: Fornecer informações; Identificar natureza das solicitações dos usuários; Atender fornecedores.
	Executar rotinas de apoio na área de recursos humanos: Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.
	Executar rotinas de apoio na área de materiais, patrimônio e logística: 2 Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.

Continuação.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO	Executar rotinas de apoio na área orçamentária e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.
	Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição.
	Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.
	Secretariar reuniões e outros eventos: Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos utilizando redação oficial.
	Utilizar recursos de informática.
	Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Fonte: PCCTAE (2006)

O quadro acima demonstra a amplitude das atividades que podem ser desenvolvidas pelos servidores Assistentes em Administração. Um servidor com este cargo que desenvolve suas atividades em uma unidade administrativa terá tarefas distintas daquele alocado em uma unidade acadêmica. Todavia, ambos estarão desempenhando atividades típicas do cargo de acordo com a legislação. Dessa forma o processo de alocação destes servidores se torna o grande diferencial para alcançar êxito na escolha do novo local de trabalho.

2.2.3. Desafios da GPC no setor público

Sob uma reflexão mais profunda e crítica, a literatura disponível acerca da Gestão por Competências, levanta os principais desafios enfrentados pelas organizações na implantação do modelo.

Para os autores Maximiano e Nohara (2018), uma grande dificuldade pode se apresentar na definição das próprias competências realizada pelos analistas de cargos, em função de divergências surgidas entre o conceito daquilo que se descreveu ou prescreveu e o conceito daquilo que é a realidade. Pode ocorrer de a função possuir especificidades que a análise e a descrição não conseguem capturar, como também, o profissional possuir competências superiores às necessidades do trabalho. Sob esta análise, um analista de cargos pode ser influenciado por suas limitações de formação, crenças e interpretações e, desta forma, especificar competências incorretas, contaminando os procedimentos da seleção dos candidatos ao emprego com a sua deficiência técnica.

Para Pires *et al.* (2005) um fator que dificulta a capacidade de avaliar melhor as habilidades e atitudes diferentes daquelas relacionadas aos conhecimentos e

experiências acumuladas dos candidatos, está nas barreiras impostas pelo formato dos processos seletivos para contratação no setor público. Este formato legal se caracteriza por estabelecer conhecimentos e habilidades desconectados das funções e atribuições do cargo público a ser preenchido, de modo que nem sempre os concursos públicos são eficazes na seleção dos candidatos com o perfil mais apropriado para o exercício do cargo oferecido. Para ele a inexistência ou a precariedade nas diretrizes e ações de apoio às tomadas de decisão, face à carência de profissionais qualificados para lidar com o modelo de Gestão por Competências dificultam o processo. Dentro deste contexto, o autor ainda afirma que dentro do setor público as maiores dificuldades para a implantação do modelo de Gestão por Competências estão no desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados, porém sem deixar de observar as suas especificidades culturais e atribuições particulares.

Já no entendimento de Fonseca (2016) a falta de vinculação entre a realização do trabalho, a avaliação do desempenho com base nos objetivos institucionais e os mecanismos de remuneração, acabam por comprometer bastante o desempenho profissional nas instituições públicas. A pouca ênfase nos resultados dos processos de trabalho e a mínima valorização do desempenho do servidor são resultados da falta de mecanismos que visam o desenvolvimento profissional contínuo e permanente, como também, a falta de estímulos às mudanças de funções. Ao longo de anos, tais condições de trabalho, resultam na repetição das mesmas tarefas pelo servidor que não se vê desafiado e motivado em relação ao seu desenvolvimento profissional.

Para os autores Da Silva e Mello (2013), o sucesso para a implantação da Gestão por Competências pressupõe comprometimento e ação, sendo necessário alterar o modelo burocrático existente para um modelo gerencial de resultados, porém, para obter sucesso nesta proposta torna-se imprescindível uma consistente mudança na cultura organizacional do serviço público. E, esta deve ser uma mudança profunda, que busca modificar as raízes da criação deste setor e, para tanto, é fundamental alinhar essa metodologia de gestão às estratégias da instituição.

Para Bitencourt *et al.* (2017) os fatores que mais impactam negativamente o desempenho e a motivação dos servidores públicos, com maior incidência entre os novos profissionais que chegam até a renunciar ao cargo, está na inadequação dos sistemas de cargos, carreiras e de remunerações adequadas. Para ela, por parte dos

critérios adotados são inadequados, geralmente, privilegiando o tempo de serviço. Fonseca (2016) corrobora com este entendimento ao afirmar que uma tarefa difícil é a definição de um sistema de remuneração que permita a valorização do trabalho do servidor, face à natural depreciação monetária da remuneração, sendo este um fator potencial de desmotivação no profissional. A prática de se utilizar o tempo de serviço do profissional como critério para sua progressão salarial ou para atribuir gratificações como forma de compensar o desempenho diante da impossibilidade da promoção efetiva salarial, acaba por se mostrar uma ferramenta ineficaz, criando situações controversas e dificultando mais do que auxiliando na melhoria do desempenho da instituição.

Para Camões (2010), estes inúmeros problemas criam grandes entraves ao desenvolvimento do modelo de Gestão por Competências já que este modelo requer uma cultura aberta ao conhecimento, dentro de um processo de aprendizado contínuo, num ambiente flexível que permita aplicar novas habilidades e onde exista os recursos estruturais necessários que proporcionem o alcance dos resultados definidos nos objetivos estratégicos da instituição.

Para tentar solucionar os fatores aqui apresentados Guimarães (2000) e Pires *et al.* (2005), listam um variado conjunto de elementos que precisam ser considerados, dentre os quais destacam a formulação de estratégia organizacional; a definição de missão, da visão de futuro e dos objetivos estratégicos; a definição de indicadores de desempenho organizacional; o diagnóstico das competências essenciais à organização; o diagnóstico das competências humanas ou profissionais; o desenvolvimento de competências internas; a captação, alocação e integração de competências externas; a formulação de planos operacionais de trabalho e de gestão; a definição de indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos, dentre outros elementos que devem ser permanentemente acompanhados e avaliados.

2.3.ALOCAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com dicionário Michaelis (2015, p. 48) alocar significa colocar alguém ou alguma coisa num lugar determinado de uma sequência de lugares.

A elaboração do plano de desenvolvimento dos servidores integrantes do PCCTAE através do Decreto nº 5.825/2006, artigo 2º, inciso III, orienta as Instituições a adequarem seu quadro de pessoal às demandas institucionais. Neste mesmo

decreto, em seu art. 3º, se estabelece alguns conceitos na busca do entendimento do que é alocação, tais como:

IX – alocação de cargos: processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional;

X – matriz de alocação de cargos: conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE.

Observa-se que a lei reforça apenas o caráter quantitativo do processo de distribuição ideal dos TAE's, como resultado do dimensionamento. Este é um instrumento de grande relevância para as IFES, pois norteia a necessidade de servidores em seus diversos órgãos e setores e deve ser cumprido por força da lei. No entanto, a alocação dos servidores pode ser aprimorada, ao aliar critérios qualitativos da Gestão por Competências, a exemplo da iniciativa privada. Esta pesquisa tem por objetivo construir uma metodologia para nortear a alocação por competências inovando a maneira de conduzir as rotinas de seleção, por tanto o foco está no caráter qualitativo da alocação.

Em uma pesquisa realizada sobre o processo de alocação dos servidores da Universidade Federal Fluminense, Machado (2011) definiu informalmente a alocação de pessoal por competência. Para ela alocar por competência é conduzir a distribuição de pessoal nos diversos cargos após aprovação no concurso público, através do levantamento de perfil comportamental do servidor, o que inclui conhecer suas experiências anteriores, suas aptidões, sua capacidade de agir de acordo com objetivos, sua identificação com os valores da organização. Este processo evidencia a conciliação entre o perfil do profissional e o perfil necessário ao cargo ou função, e este será o conceito adotado na pesquisa.

De acordo com Carvalho *et al.* (2009), o desafio da Gestão por Competência envolve múltiplos aspectos do sistema de gestão de pessoas, tais como, o recrutamento, a seleção e alocação, as carreiras, cargos e remuneração, o desenvolvimento e treinamento; e a avaliação de desempenho. No governo federal, esse tema é novo, com experiências de diferentes dimensões em diversos órgãos.

Treff (2016, p. 45), esclarece que há quem afirme que a alocação visa selecionar/escolher “a pessoa certa para o lugar certo”. No entanto, a complexidade do mundo moderno e o dinamismo nos negócios, torna essa tarefa quase impossível de ser atingida, embora essa seja a situação ideal. De qualquer forma, os gestores

devem lançar mão de várias técnicas e metodologias para aproximar o máximo possível às características e competências dos servidores às necessidades da organização. Dutra (2017) confirma este entendimento ao afirmar que a correta captação de profissionais exige o conhecimento, com a máxima precisão do perfil comportamental e profissional do candidato, das expectativas do seu desempenho, como também das condições de trabalho, da estrutura contratual e das possibilidades de crescimento profissional oferecidos pela estrutura organizacional. Assim, o modelo de competências irá auxiliar a captação no momento decisivo da estratégia de gestão, definindo perfis como também agregando valores essenciais à contratação.

A Constituição Federal Brasileira, visando assegurar a seleção de servidores através de motivos justos e objetivos e para assegurar a transparência do processo, determina que a contratação permanente para o serviço público seja realizada somente através de concursos públicos. A aprovação do candidato é realizada por meio de provas ou de provas e títulos (CF/88, art. 37).

O recrutamento e a seleção realizados por concursos têm foco baseado em cargos e não em competências. A forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas (PANTOJA, 2015).

Algumas organizações têm complementado os concursos com testes de habilidades e aptidões, como forma de considerar também as competências do candidato. A OCDE (2010) destaca o êxito obtido na utilização de competências como uma parte fundamental do processo de recrutamento de pessoal em países como a Austrália, Bélgica, Canadá, Estados Unidos e Irlanda.

Pires *et al.* (2005) vai um pouco mais além e sugere a adoção de novas fases nos concursos públicos, introduzindo a obrigatoriedade da realização de cursos de formação e ambientação, entrevistas, testes psicológicos e exames de saúde para a comprovação de certas habilidades, sendo esta proposta inspirada em processos similares já aplicados por países membros da OCDE (2010). Porém, existe por parte de gestores de recursos humanos uma grande cautela na introdução de tal proposta por existir profundas dificuldades na adoção de critérios objetivos.

Dessa forma, diferentemente das empresas privadas, que utilizam as análises de perfil e competência como fator de exclusão de um candidato, o objetivo no setor público é o oposto, justamente o da inclusão. Portanto, é preciso identificar em qual

secretaria, coordenação, gerência ou seção o novo servidor tem o perfil com o menor *gap*, ou seja, com a menor necessidade de capacitação (LEME, 2014).

Para Bergue (2007), a alocação de pessoal possui uma sequência de estruturação. A princípio, o processo de alocação se inicia no planejamento da necessidade de contratação do servidor através da vacância do cargo. Posterior à contratação do servidor tem início o estágio probatório que é a fase do processo admissional subsequente à posse, seguindo às ações destinadas ao treinamento inicial e à adaptação do indivíduo no ambiente de trabalho.



Figura 2 - Processo de alocação
Fonte: Adaptado de Bergue (2007)

Tendo em vista, a necessidade de cumprimento dos prazos legais estabelecidos pela Lei 8.112/90, um momento específico se torna mais propício para se realizar a avaliação do perfil de competência do novo servidor. A sugestão é que se realize esta análise junto ao momento de entrega dos exames médicos admissionais, que em geral ocorrem após a nomeação, dentro do prazo de 30 dias para a investidura no cargo.

Para minimizar erros neste processo e visando diminuir conflitos de interesses, remoções internas e vacâncias na estrutura organizacional pública, esta pesquisa propõe adequar descritivo funcional ao perfil do candidato aprovado com base em critérios de competências, para realizar a análise da sua alocação definida no órgão.

É dentro desse contexto racional que a Gestão por Competências poderá contribuir eficazmente na alocação de pessoal no serviço público, pois a melhor maneira para aprimorar o mapeamento do perfil do servidor será através de uma análise da utilização de técnicas qualitativas, após a aprovação de um certame público. Admite-se de que através apenas desse método não será possível eliminar todas as restrições encontradas, porém existe a possibilidade real de minimizar tais diferenças e conseguir selecionar servidores que possam apresentar efetivamente um elevado desempenho em suas funções.

Brandão (2017) destaca que existem inúmeros instrumentos e técnicas que auxiliam na identificação das características do candidato, incluindo as competências que domina, visando a confrontação com as necessidades da organização. Os testes psicológicos, as provas de conhecimento e habilidades cognitivas, os testes situacionais, as entrevistas individuais e as dinâmicas de grupo estão entre estes vários instrumentos utilizados.

As autoras Gramigna (2017) e Ferreira (2016) denominaram a avaliação para a verificação de competência de verificação de potencial e entendem que a obtenção dessas informações indica a possibilidade do profissional assumir uma nova função que exige competências específicas. Ainda segundo as autoras, os profissionais responsáveis por esta avaliação tendem a adotar instrumentos variados e que estes instrumentos estão sintetizados na tabela a seguir:

Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens dos instrumentos de seleção

QUADRO DE VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO				
ITEM	INSTRUMENTO	COMO SE PROCESSAM	VANTAGENS	DESVANTAGENS
01	Autoavaliação	Formulários preenchidos pelos próprios avaliados. O resultado apresenta a percepção do avaliado sobre as suas tendências e provável nível de domínio nas competências do perfil.	Rapidez de respostas * Baixo custo	Subjetividade Retrata somente a percepção do avaliado * Passível de retratar um perfil irreal

Continuação.

02	Análise da avaliação do desempenho	Processo de avaliação onde o gestor e o colaborador preenchem formulários específicos de avaliação do desempenho, confrontam resultados, usam o feedback, analisam e chegam a um consenso sobre desempenho, metas e padrões. Ou seja, indica o nível atual do avaliado nas competências do perfil.	*Estabelecimento de um clima de confiança entre as partes Possibilidade de melhoria do desempenho através do feedback. Tempo relativamente curto * Baixo custo	Possibilidade de parcialidade na avaliação se houver conflitos entre as partes Baseado em impressões, já que é difícil acompanhar todas as ações de cada colaborador. * Algumas vezes o processo torna-se frustrante para um ou ambas as partes
03	Inventário para mapeamento de potencial	Instrumentos específicos, desenvolvidos e testados em laboratórios que permitem indicar tendências pessoais	Confiabilidade, quando validados por pesquisa, em amostra significativa Avaliação realizada por pessoas treinadas para tal. Independe do gerente * Tempo relativamente curto	Custo relativamente alto. Não permite a observação da pessoa em ação, podendo algumas vezes ser manipulado pelo avaliado, com o objetivo de esconder alguma dificuldade. * Impossibilidade de adaptações às especificidades das empresas, já que são fechados e não se pode alterar sua estrutura
04	Entrevistas por competências	Entrevista individual ou coletiva (por competências) realizada por especialista, com o objetivo de mapear potenciais e verificar o nível de experiências do perfil. Realizada com roteiros preestabelecidos	Contato direto com os colaboradores Avaliação por especialistas Ajudam a compreender como as pessoas reagem em situações específicas * Entrevistas direcionadas de acordo com o perfil de competências da empresa	Demanda maior tempo Dispendioso * O resultado depende da imparcialidade e maturidade do entrevistador
05	Avaliação presencial, através de jogos, dinâmicas e desafios.	Participação de grupos de colaboradores em workshops ou seminários que oferecem atividades vivenciais, simulando situações e desafios do cotidiano empresarial. As atividades são selecionadas em função dos perfis de competências desejáveis	Confiabilidade Específica e adaptada às necessidades da empresa Avaliação com base em perfis de competências realizada por especialistas Possibilidade de observar as pessoas em ação favorecendo a objetividade na avaliação Método comparativo * Feedback imediato	Custo relativamente alto Exige especialistas em facilitação de grupos e experientes na metodologia de verificação de potencial * Exige infraestrutura para o desenvolvimento das ações

Fonte: Gramigna (2017, p. 05)

Importante salientar que no Brasil o uso de testes psicológicos é restrito aos psicólogos, conforme dispõe o Art. 13 da Lei n. 4.119/62. Um dos principais cuidados que o psicólogo deve ter na escolha de um teste psicológico é consultar o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI). Nos casos em que a consulta a determinado instrumento apresentar um parecer desfavorável, o psicólogo não poderá utilizar esse instrumento no exercício profissional. Este aspecto deve ser considerado, quando da escolha do método escolhido para a avaliação do potencial do servidor recém-nomeado. Deve-se considerar se existem profissionais psicólogos em quantidade suficiente para atender a demanda do concurso.

3 METODOLOGIA

O terceiro capítulo traz o método científico utilizado para alcançar os objetivos delineados pela pesquisa. O método pode ser definido como o roteiro, procedimentos e técnicas por meio do qual se atinge o objetivo a ser alcançado. Segundo Matias-Pereira (2017, p. 74) “O método científico é o conjunto de procedimentos e técnicas utilizados de forma regular, passível de ser repetido, para alcançar um objetivo material ou conceitual e compreender o processo de investigação”.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, Yin (2015) adverte para o fato de que as definições de cada método não são limitantes, sendo possível a existência de sobreposição de outros métodos, assim, será utilizada a taxionomia apresentada por Matias-Pereira (2017) que caracteriza a pesquisa quanto à natureza, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

Quanto à natureza, esta pesquisa se caracterizou como sendo aplicada. Segundo Vergara (2016, p. 42), “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não”. O referido estudo analisou as prática de alocação dos servidores assistentes em administração implementada nas IFES, este diagnóstico serviu para subsidiar a inovação na lotação, por meio da construção de uma metodologia de alocação com base em critérios de competências, ou seja, visou uma finalidade prática.

Quanto à forma de abordagem do problema, apesar da presença de alguns dados de natureza quantitativa, a pesquisa se caracterizou como sendo predominantemente qualitativa, por sua proposta interpretativista. De acordo com Gil (2017, p. 18) para este enfoque “o mundo e a sociedade devem ser entendidos segundo a perspectiva daqueles que o vivenciam, o que implica considerar que o objeto de pesquisa é compreendido como sendo construído socialmente”.

Quanto aos objetivos a pesquisa, se definiu como exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora a Gestão por Competências seja um assunto alvo de pesquisas em diversas áreas de investigação, não se encontrou a existência de estudos que apresente diretrizes para a alocação de servidores por competência em Universidades Federais de forma genérica e pragmática, sendo que, os estudos

encontrados apenas relatam a visão dos servidores acerca da alocação em suas instituições. Também se caracterizou como uma pesquisa descritiva porque visou descrever percepções, expectativas e sugestões do pessoal Assistente em Administração na Universidade Federal de Goiás, com enfoque especial nos aprovados no concurso 2015, por meio do edital n.26/2015.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se estruturou através de quatro técnicas: bibliográfica, documental, de levantamento (*survey*) e estudo de caso, estes aspectos serão melhor detalhados no próximo tópico

3.2. MATERIAL E MÉTODO

Para a construção desta pesquisa, inicialmente, realizou-se a pesquisa bibliográfica, que incluiu livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos permitindo a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia se pesquisar diretamente.

Esta pesquisa permitiu uma fundamentação teórico-metodológica que foi realizada por meio da investigação de teorias de autores consagrados na área de administração, sobretudo no que se refere aos temas Competência, Gestão por Competências no Serviço Público e a estrutura de alocação dos servidores. Se destacaram as teorias de Dutra, Fleury, Pantoja, Brandão, Bergue e Pires, dentre outros. Além disso, foram utilizadas as seguintes bases científicas de dados como os Repositórios de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Universidade de São Paulo (USP), Spell e Scielo, Revista de Administração Pública (RAP). Houve o emprego das seguintes combinações dos termos “Alocação”, “Competência”, “Universidade” “IFES” e “TAE’s”.

Em seguida realizou-se a pesquisa documental com toda sorte de documentos elaborados com finalidades diversas, geralmente material interno da organização (GIL, 2017). Nesta pesquisa foram utilizadas leis, decretos, portarias e documentos internos das instituições envolvidas na pesquisa. Tal acervo documental foi estruturado através do portal Planalto do Governo Federal, envolvendo todas as normativas com referência na Gestão de Pessoas, além do endereço eletrônico das instituições pesquisadas.

Outro meio utilizado para acessar os documentos necessários à pesquisa foi o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (E-Sic), utilizado para realização do diagnóstico preliminar acerca da implantação da Gestão por

Competências nas IFES e dos métodos adotados para a alocação dos servidores nas Instituições Federais de Ensino Superior. Esta etapa foi baseada no método utilizado por Romano (2016).

Para seleção das instituições, investigou-se através do portal do Sistema de Regulação do Ensino Superior (E-mec), a relação das IFES em situação regular, cadastradas junto ao portal. Para a seleção das instituições foi utilizado o critério da pesquisa avançada, com seleção da categoria administrativa “pública federal” e da organização acadêmica “Universidade” e “Institutos Federais”, resultando em um total de 103 instituições, conforme figura abaixo:

A imagem mostra a interface de consulta avançada do sistema E-mec. O formulário possui os seguintes campos e opções:

- Consultar por:** Instituição de Ensino Superior (selecionada), Curso de Graduação, Curso de Especialização.
- Nome ou Sigla da Instituição:** Campo de texto vazio.
- UF:** Dropdown menu com a opção "Selecione..." selecionada.
- Município:** Dropdown menu vazio.
- Categoria Administrativa:**
 - ☐ Pública Municipal
 - ☒ Pública Federal
 - ☐ Pública Estadual
 - ☐ Privada sem fins lucrativos
 - ☐ Privada com fins lucrativos
 - ☐ Especial
- Organização Acadêmica:**
 - ☐ Faculdade
 - ☐ Centro Universitário
 - ☒ Institutos Federais
 - ☒ Universidade
- Tipo de Credenciamento:**
 - ☐ Presencial - Superior
 - ☐ EAD - Superior
 - ☐ Escola de Governo
- Índice:** Duos dropdown menus com a opção "Selecione..." selecionada.
- Situação:** Dropdown menu com a opção "Ativa" selecionada.
- Código de verificação:** Campo de texto com o código "m5b05" e um botão "Trocar imagem".
- Pesquisar:** Botão de busca.

Na barra de navegação inferior, é exibido: "Registro(s): 1 a 30 de 103 | Página 1 de 4".

Figura 3- Pesquisa E-sic
Fonte: Portal E-sic

As Universidades e Institutos Federais (Apêndice I) estão divididas em 63 Universidades, 38 Institutos Federais e 2 Centros Federais de Educação Tecnológicas - CEFET. A partir dessa informação, buscou-se o contato com estas instituições junto ao Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (E-SIC), através da página na internet: www.acessoainformacao.gov.br, entre os meses de junho a agosto de 2018.

Para cada uma das instituições, foi encaminhado o seguinte questionamento:

Senhor Pró-Reitor/ Dirigente de Recursos Humanos/ Gestor de Pessoas,

Com objetivos acadêmicos e profissionais, solicito as seguintes informações:

A (instituição) desenvolveu ou está desenvolvendo alguma ação no sentido de implementar a Gestão de Pessoas por Competências, conforme preceitua o Decreto 5.707/2006?

Após aprovação em concurso público e consequente ingresso na instituição, são considerados critérios de competências, ou seja, de conhecimentos, habilidades e atitudes, para a escolha do local de lotação do novo servidor? Como é realizada essa análise?

O resultado desta etapa foi detalhado no capítulo 4 e possibilitou a seleção das instituições utilizadas como *Benchmarking*, método que segundo Carpinetti (2016, p. 231) é definido como:

Método para comparar desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficiente, na própria ou em outra organização, entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas.

Em função das respostas dadas ao questionário do E-sic, quatro IFES foram selecionadas para o Benchmarking de suas práticas de alocação, são elas: Universidade de Brasília, Universidade Federal Fluminense, Universidade Federal do ABC Paulista e Instituto Federal do Mato Grosso do Sul. Visando expandir o conhecimento acerca do processo de alocação em Instituições Federais, buscou-se na literatura instituições cujo processo de implantação da Gestão por Competências já está consolidado. Encontrou-se no trabalho de Rosana Augusto Chagas (2013) a referência a outras três instituições: Caixa Econômica Federal, Tribunal de Contas da União e Embrapa.

Quadro 4 - Instituições convidadas para a pesquisa

Instituição	Participação
UNB	Participante
UFABC	Não participante
UFF	Participante
UFG	Participante
IFMS	Não participante
CAIXA	Não participante
TCU	Participante
EMBRAPA	Não participante

Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que o contato via telefone e e-mail com algumas instituições não teve êxito razão pela qual o benchmarking tenha sido realizado em apenas três instituições: UNB, UFF e TCU.

O Benchmarking seguiu os passos delineados por Carpinetti (2016, p. 234) que relata a importância de primeiramente conhecer o objeto de estudo, passo que foi realizado através da pesquisa bibliográfica, documental e da pesquisa preliminar realizada por meio do E-sic. Em seguida recomenda identificar fontes de informações e parceiros de *benchmarking*, etapa em que se realizou o convite as instituições parceiras; logo após relata a importância de fazer comparações e trocar experiências, etapa realizada no item 4.5. Por fim, aconselha definir ações, planejar e definir novas metodologias, que constitui o principal objetivo desta pesquisa.

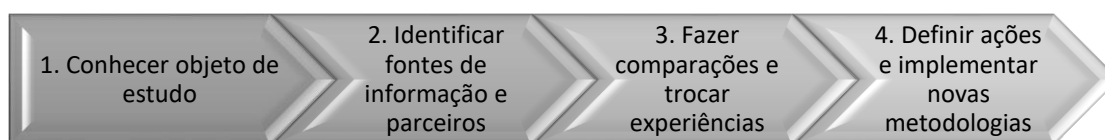


Figura 4 - Etapas do Benchmarking
Fonte: Carpinetti (2016, p. 243)

Com base na recorrência de certos aspectos levantados no referencial teórico, o diagnóstico nas Instituições selecionadas seguiram os seguintes critérios abaixo que serão explorados em profundidade no capítulo 5.

Quadro 5 - Critérios estabelecidos para a pesquisa

Etapa da Proposta	Detalhamento	Fonte:
Planejamento	Envolvimento dos níveis estratégicos da instituição	Ferreira (2015); Brandão (2017); Carbone et al. (2016)
	Mapeamento das Competências Organizacionais	Ferreira (2015); Brandão (2017); Carbone et al. (2016)
	Meta nos planos Institucionais	Decreto nº 5.707/2006 e 5.284/2006
	Equipe de alocação capacitada	Pires et. Al (2005)
	Dimensionamento dos servidores	PCCTAE – Decreto nº 5.284/2006

Continuação.

	Definir prioridades no processo de alocação – Destituída de critérios políticos	Maximiano e Nohara (2018), Pires et al. (2005), Fonseca (2016), Camões (2010)
Descrição da Vaga	Sensibilização e Capacitação dos Gestores	Pires et al. (2005)
	Escolha dos Instrumentos adequados	Brandão (2017) Ferreira (2015) e Leme (2014)
	Mapeamento da vaga (nível setorial)	Brandão (2017), Ferreira (2015) e Carbone et al. (2016),
Perfil do Candidato	Escolha dos instrumentos adequados	Brandão (2017), Ferreira (2015) e Carbone et al. (2016), Gramigna (2017), Leme (2014) e Coda (2017).
	Envolvimento dos Psicólogos Organizacionais.	Lei 4.119/62
	Mapear competências individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes.	Brandão (2017) Ferreira (2015) e Leme (2014)
Tomada de Decisão	Alinhar informações entre a organização e o perfil do candidato.	Decreto Lei n. 5.707/2006
	Desenvolver um parecer de indicação de lotação	Gramigna (2017), Ferreira (2016)
	Tomada de decisão	Brandão (2017) Ferreira (2015) e Leme (2014)
Feedback	Deve analisar: - Processo de alocação - A integração do servidor - A estrutura física - Compatibilidade de competências	Pires et al. (2005)

Fonte: Elaborado pela autora

Além do *Benchmarking*, entre as cento e três instituições selecionadas, a Universidade Federal de Goiás foi escolhida como unidade de análise para o diagnóstico com base nos resultados da pesquisa, a escolha ocorreu devido a relação funcional e acadêmica da autora com a instituição. No âmbito dessa Universidade, o trabalho primeiramente ocorreu com a equipe da Coordenação de Provimento e Movimentação de Pessoas (CPM), departamento vinculado à Pró-Pessoas, por ser este o setor administrativo que dá sustentação ao diagnóstico do processo de alocação dos servidores na UFG.

Posteriormente, foi realizada a pesquisa *survey* com os servidores recém-alocados, após aprovação concurso para seleção de Assistentes Administrativos, edital número 26/2015 – para ampla concorrência em todas as regionais (Apêndice II). Assevera-se que os roteiros de entrevista foram devidamente enviados e

aprovados pelo Comitê de Ética da UFG e registrado sob o registro CAAE: 90732318.7.0000.5083.

Os questionários foram enviados para os 116 servidores Assistentes em Administração lotados em 2015 na Universidade Federal de Goiás, buscando conhecer as práticas que foram utilizadas no processo de alocação desses servidores, além da percepção dos mesmos sobre o processo. Tais posicionamentos se constituíram como um dos pilares na construção do Diagnóstico na Instituição. A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um questionário. (FREITAS et. al, 2000).

O questionário *survey* (apêndice III) foi construído por meio do formulário Google e encaminhado através do e-mail funcional dos servidores em quatro datas distintas: 26/12/2018, 07/01/2019 e 04/02/2019. Ele foi estruturado em quatro partes: o perfil do participante; o processo de alocação; os conhecimentos, habilidades e atitudes; e a adaptação dos servidores.

Realizou-se ainda o estudo de caso, que consiste na estratégia do estudo profundo e exaustivo de alguns casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Este método é reconhecido como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (Gil, 2017). Foi realizado o Estudo de Caso da UFG, visando realizar o diagnóstico da instituição frente aos achados da pesquisa e sugestões de aplicação com base na metodologia construída.

Por fim, foram relatadas as contribuições tecnológicas e sociais da pesquisa e as tecidas as considerações Finais.

Com base nas informações dos itens anteriores, quanto ao caminho metodológico realizado na pesquisa, pode-se observá-lo na Figura 5 - a seguir, que demonstra graficamente as cinco etapas presentes nesta investigação.

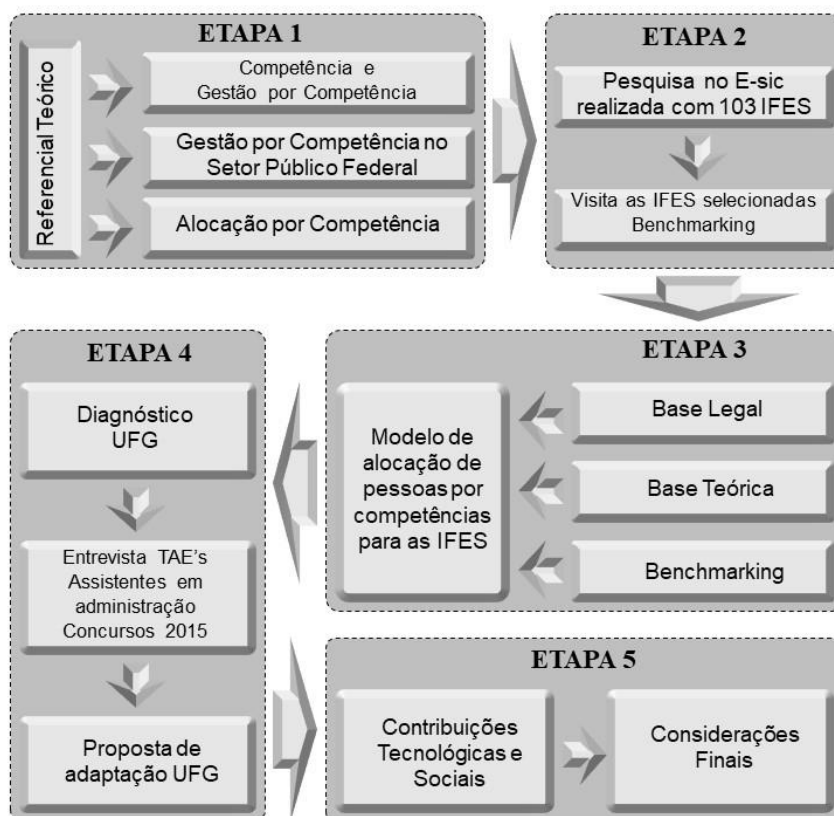


Figura 5 - Etapas da Pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

3.3. SUJEITOS E INSTRUMENTOS

Conforme abordado no item anterior selecionou-se para a pesquisa as seguintes instituições: UFG, UFF, UNB e o TCU. Em todas as instituições os gestores responsáveis pelo processo de alocação foram entrevistados, além disso, na UFG foram enviados questionários aos servidores Assistentes em Administração.

Os instrumentos da pesquisa selecionados foram as entrevistas e os questionários. Tais instrumentos abordarão tópicos da Gestão por Competências e dos critérios de alocação dos servidores, norteados pelos eixos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, presentes no Decreto 5.707/2006.

A opção pela utilização de instrumentos de pesquisa diferenciados ocorre devido aos diferentes atores envolvidos. Para os responsáveis pela alocação dos servidores nas Universidades e Instituições Federais foram realizadas entrevistas. Para esta finalidade, foram analisados os sítios eletrônicos de cada uma das instituições visando identificar o contato do setor responsável por realizar a alocação dos servidores para agendamento da entrevista.

As perguntas para a entrevistas foram construídas em um roteiro estruturado concebido para atender os objetivos delineados pela pesquisa e buscaram evidenciar a percepção dos gestores acerca do processo de alocação adotado em sua instituição e foram conduzidas de forma individual ou em grupo, presencial ou por videoconferência com agendamento prévio.

Também foram enviados questionários online aos servidores Assistentes em Administração da UFG alocados através do concurso de 2015 visando realizar um diagnóstico da eficácia do método utilizado. O uso deste instrumento justifica-se pelo variado número de respondentes, localizados nas mais diversas unidades da UFG.

Quadro 6 – Resumo instrumentos da Pesquisa

Instituição	Sujeitos da Pesquisa	Instrumento	Identificação
UFG	Gestor responsável pelo processo de alocação em 2015	Entrevista Presencial	G4
	Equipe responsável pelo processo de alocação em 2018	Entrevista Presencial em grupo	G5, S1 e S2
	Servidores alocados por aprovação no concurso de 2015	Questionário <i>Survey</i>	“X” acompanhado do número do questionário
UNB	Gestor de alocação	Entrevista Presencial	G1
UFF	Gestor de alocação	Entrevista videoconferência	G2
TCU	Gestor de alocação	Entrevista Presencial	G3

Fonte: Instrumentos da Pesquisa

3.4. ANÁLISE DE DADOS

Os dados selecionados para a pesquisa foram tratados, utilizando-se a Análise de Conteúdo por ser este um método de pesquisa utilizado para a análise e interpretação de textos que “buscam a essência da substância de um contexto nos detalhes dos dados e informações disponíveis, e infere o todo da comunicação” (MARTINS, 2006, p.35).

A análise de conteúdo, descrita por Vergara (2012), é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, no caso em questão: a alocação de pessoas por competências. Esse método caracteriza-se por possuir as seguintes características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência (RICHARDSON, 2017, p. 249).

Uma quantidade significativa dos dados que se pretende colher nesse estudo, foram colhidos por meio de questionários e entrevistas, razão pela qual este método se enquadra com precisão.

4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

4.1. DIAGNÓSTICO DA IFES – BENCHMARKING

Neste tópico será abordado o diagnóstico realizado nas instituições Federais Brasileiras acerca do processo de implantação da Gestão por Competências e os procedimentos adotados na alocação dos servidores.

As Universidades e Institutos Federais (apêndice I) estão divididas em 63 Universidades, 38 Institutos Federais e 2 Centros Federais de Educação Tecnológicas - CEFET. A partir dessa informação, buscou-se o contato com estas instituições junto ao Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (E-SIC), através da página na internet: www.acessoainformacao.gov.br, entre os meses de junho a agosto de 2018.

Para cada uma das instituições, foi encaminhado o seguinte questionamento:

Senhor Pró-Reitor/ Dirigente de Recursos Humanos/ Gestor de Pessoas,

Com objetivos acadêmicos e profissionais, solicito as seguintes informações:

A (instituição) desenvolveu ou está desenvolvendo alguma ação no sentido de implementar a Gestão de Pessoas por Competências, conforme preceitua o Decreto 5.707/2006?

Após aprovação em concurso público e consequente ingresso na instituição, são considerados critérios de competências, ou seja, de conhecimentos, habilidades e atitudes, para a escolha do local de lotação do novo servidor? Como é realizada essa análise?

Para esta análise, todas as instituições que relataram qualquer ação efetiva para a implantação da Gestão por competências consideraram-se que “implementou parcialmente a política”. Foram identificadas no critério “Não implementou a GPC” aquelas instituições que afirmaram não ter realizado nenhuma ação ou que informaram apenas intenções de implementar a política.

Os dados do quadro 7 demonstram que mais da metade das IFES nacionais ainda não iniciaram nenhuma atividade no sentido de implementar a Gestão de Competências. Isto demonstra a fragilidade da política que ainda precisa avançar em muitos aspectos, tendo em vista que a PNDP foi instituída em 2006.

Quadro 7 - Resumo das respostas da pergunta nº1

Pergunta nº 1 - A (instituição) desenvolveu ou está desenvolvendo alguma ação no sentido de implementar a Gestão de Pessoas por Competências, conforme preceitua o Decreto 5.707/2006?	
Implementou a Gestão por Competências	0
Implementou parcialmente a Gestão por Competências	42
Não implementou a Gestão por Competências	57
Não responderam a questão	4
Total:	103

Fonte: elaborado pela autora

Os dados do quadro 8, demonstram que boa parte das universidades já utilizam algum critério que busque minimamente ambientar os servidores de acordo com suas características profissionais, muito embora a grande maioria das 65 instituições que afirmaram utilizar estes critérios tenha relatado que não iniciou a implantação da Gestão por competências. Ou seja, esses instrumentos ainda não buscam a identificação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Quadro 8 - Resumo das respostas da pergunta nº2

Pergunta nº 2 - Após aprovação em concurso público e consequente ingresso na instituição, são considerados critérios de competências, ou seja, de conhecimentos, habilidades e atitudes, para a escolha do local de lotação do novo servidor? Como é realizada essa análise?	
Relatou o uso de um ou mais dos seguintes critérios: Análise curricular, auto avaliação, formulário de perfil profissional, conversa informal com os gestores, entrevista (gestores e/ou psicólogos do trabalho), dinâmicas de grupo e análise multiprofissional.	65
A alocação é realizada de acordo com a ordem de convocação	11
Não relatou nenhum critério específico para a alocação	23
Não responderam à questão	4
Total:	103

Fonte: Elaborado pela autora

Das 99 respostas obtidas, foram selecionadas a partir das duas perguntas quatro instituições que já realizam processos mais detalhados para a alocação de seus servidores e já estão em processo de implementação da Gestão por Competências.

Foram selecionadas a Fundação Universidade de Brasília (UNB), a Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC), o Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS), a Universidade Federal Fluminense (UFF) e pôr fim a Universidade Federal de Goiás (UFG), foi selecionada como objeto do estudo de caso da pesquisa.

Quadro 9 - IFES selecionadas para Benchmarking

Instituição	Processo de alocação
UNB	“Em relação às ações realizadas após a aprovação em concurso público e consequente ingresso na instituição, esta Coordenadoria realiza análise curricular e entrevista presencial ou por vídeo conferência (quando o candidato não tem possibilidade de comparecer) com os aprovados para cargos com mais de uma possibilidade de lotação para verificação do seu perfil de competência. As entrevistas são realizadas somente com os servidores de cargos que tem atribuições que são demandadas por mais de uma unidade na instituição. Na entrevista realizamos questionamentos sobre as experiências anteriores de trabalho, as suas atitudes em situações hipotéticas, as suas expectativas em relação ao ambiente de trabalho, as suas habilidades, dentre outros questionamentos relacionadas aos perfis dos postos de trabalho em aberto no momento de sua entrada. Não são realizados testes relacionados aos seus conhecimentos, pois acredita-se que estes já foram testados na etapa do concurso. O máximo que é questionado em relação aos seus conhecimentos diz respeito ao manejo de equipamentos relacionados a suas atividades, ao domínio de línguas e a utilização de softwares. Quando temos informações sobre quais os postos de trabalho serão contemplados com o lote de nomeados subsequente - informação fornecida pela gestão superior - as entrevistas são guiadas por informações colhidas junto aos gestores das áreas que receberão os novos servidores. A partir das entrevistas e da análise curricular é feito um relatório sobre o perfil do servidor, com indicações de lotação que é apresentado à Gestão Superior e pode servir de subsídio para a sua decisão. A competência de definição de lotação foi avocada para a Reitoria, em 2017, sendo assim o perfil traçado sobre conhecimentos, habilidades e atitudes é apenas informativo, não tem caráter decisório.”
IFMS	“Para cargos generalistas ou em que há a necessidade do mesmo cargo em mais de um setor é analisado o perfil profissional mediante o preenchimento de um questionário pelo novo servidor, tendo por base o perfil profissiográfico desejado pelo setor (questionário análise e descrição de cargos preenchido pela chefia do setor e preenchido por um ocupante). Para cargos específicos o servidor é direcionado ao setor/área correspondente ao cargo.”
UFABC	“Todos os servidores que ingressam na UFABC preenchem um formulário de Perfil Profissional onde são indicadas a formação acadêmica, experiências e conhecimentos específicos, tais como informática e idiomas. O perfil do ingressante é confrontado com os Descritos Funcionais das vagas em aberto, visando identificar a melhor aderência entre o perfil desejado para a função e o perfil do novo servidor. Além da análise do Perfil Profissional, podem ser realizadas entrevistas, testes e dinâmicas de grupo.”
UFF	“Quanto ao momento de ingresso dos novos servidores, informamos que, antes da convocação dos candidatos, realizamos o mapeamento das atribuições e processos, em cada unidade que possui a previsão de recebimento de um candidato, bem como complementamos as informações do mapeamento de competências. Após a convocação, os candidatos se submetem a entrevista de perfil profissional, para identificação da melhor lotação. É importante salientar que esta entrevista está prevista nos Editais de abertura dos concursos.”
UFG	Desde o concurso público regido pelo edital 08/2018, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, através da Diretoria de Provimento e Movimentação em parceria com a Faculdade de Educação, mais especificamente, com grupos de pesquisadores da área da Psicologia, tem desenvolvido ações para diagnosticar os perfis dos ambientes organizacionais e dos servidores recém-ingressos na Instituição, para os casos em que há mais de uma vaga para cada cargo previsto no concurso. A racionalidade por trás dessas ações se dá na perspectiva de alocação mais adequada entre as competências e interesses dos servidores, bem como, dos anseios institucionais acerca dos profissionais desta Universidade. Tais análises são realizadas a partir de levantamento, do tipo questionário, tanto dos ambientes organizacionais quanto para os servidores recém-ingressos e, após análise realizada pela equipe multidisciplinar coordenada pelo Curso de Psicologia, estabelece-se a relação e adequação entre eles. Ainda, como complemento, as opiniões dos servidores recém-ingressos acerca de suas expectativas profissionais na UFG são levadas em consideração para dirimir assimetrias. Adicionalmente, em situações em que o volume de cargos permite e quando há mais de uma possibilidade de lotação, aos candidatos melhores classificados é facultada a possibilidade de indicar os ambientes de suas preferências.

Fonte: elaborado pela autora

Os métodos de alocação de cada uma destas instituições serão mapeados e utilizados como benchmarking para a elaboração do modelo genérico. Os roteiros de entrevistas utilizados para mapear o método de alocação dos servidores, consta no Apêndice II.

4.2. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

A Universidade de Brasília, instituição fundada no dia 21 de abril de 1962, apenas dois anos após a cidade ser inaugurada, recebeu desde o princípio a difícil tarefa de modernizar a educação superior concentrando as diversas formas de saber, para formar profissionais envolvidos na transformação do país. Teve em sua constituição a participação de nomes importantes no cenário histórico brasileiro, tais como o antropólogo Darcy Ribeiro que instituiu as bases da Universidade, o educador Anísio Teixeira que foi responsável por planejar o modelo pedagógico e o arquiteto Oscar Niemeyer que transformou as ideias em prédios. Foi assim que a Universidade de Brasília se tornou uma realidade (UNB, 2019).

A principal ideia, era criar uma estrutura educadora moderna e avançada em pesquisas tecnológicas com uma produção acadêmica capaz de melhorar a realidade brasileira. E foi através do Plano orientador, uma espécie de Carta Magna datada de 1962, que as regras, a estrutura e a concepção da Universidade se definiram e ainda hoje estão em vigor (ALVES, 2014).

A instituição tem por missão ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional, empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de uma atuação de excelência (UNB, 2019).

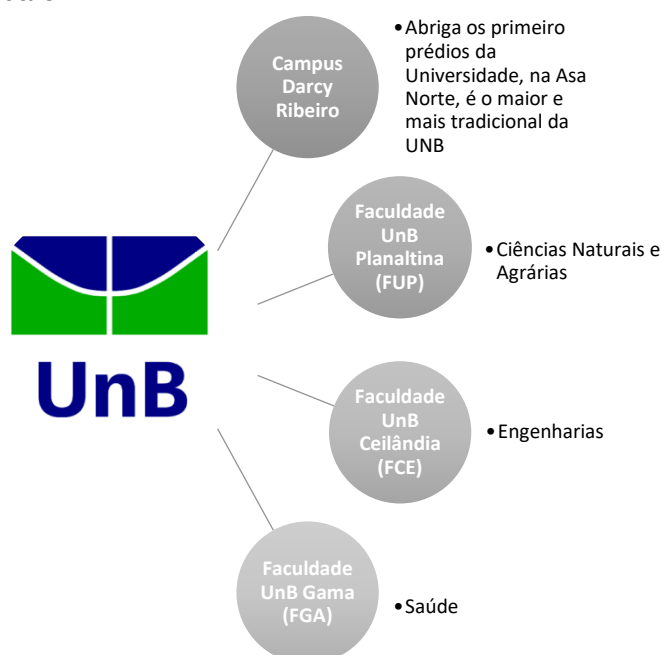
O estatuto da Universidade de Brasília (UnB) baseia a administração em três princípios fundamentais, que são a gestão democrática, a descentralização e a racionalidade organizacional. A estrutura administrativa é formada pela Reitoria, unidades acadêmicas, centros, conselhos superiores e órgãos complementares. Grande parte do sistema funciona no prédio da Reitoria, onde ficam os gabinetes do reitor e do vice-reitor, os decanatos e as diretorias (UNB, 2011).

A Universidade de Brasília é dotada de um multicampi desde 2006, quando foi inaugurada a Faculdade UnB Planaltina (FUP), a primeira fora do Plano Piloto. Dois anos depois, as faculdades de Ceilândia(FCE) e do Gama (FGA) passaram a receber

seus estudantes, professores e técnicos. Aprovadas pelo Consuni e apoiadas pelo Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), as novas unidades surgiram com o propósito de ampliar e descentralizar atividades acadêmicas e contribuir para o desenvolvimento regional (UNB, 2019).

Os campus possuem vocação própria e já se tornaram referências em graduação e pós-graduação. A FUP atua em áreas relacionadas a ciências naturais e agrárias. O campus do Gama é especializado em engenharias, e o de Ceilândia, em cursos de saúde. Além dessas estruturas, a UnB conta com a Fazenda Água Limpa (FAL), local com mais de 4,3 mil hectares destinados à preservação ambiental e à produção acadêmica. (UNB, 2019)

Figura 6 - Estrutura da UNB



Fonte: elaborado pela autora.

A UnB possui em sua estrutura 12 institutos e 14 faculdades, 53 departamentos, 606 laboratórios, uma Biblioteca Central e cinco bibliotecas setoriais, uma fazenda, e duas unidades do Hospital Veterinário. (UNB, 2018)

Em relação ao seu quadro de pessoal, excluindo-se as situações sem vínculo efetivo com a Instituição, como por exemplo, contratos temporários, médicos residentes, residentes multiprofissionais, estagiários, terceirizados, bolsistas e monitores, pode-se visualizar o quantitativo de pessoal ativo na tabela 1.

Tabela 1- Dados sobre o Número de servidores ativos na UNB

Nº DOCENTES	Nº DE TÉCNICOS	TOTAL
5.537	3.053	8.590

Fonte: Ministério do Planejamento Jan/2019

Os servidores da UNB são admitidos por meio de concurso público e estão sujeitos ao regime jurídico único dos servidores públicos federais através da lei 8.112/96.

Atualmente o Decanato de Gestão de Pessoas é um órgão executivo na Universidade de Brasília, tendo como competências centrais a definição de políticas de Gestão de Pessoas; o desenvolvimento de atividades relativas à capacitação, à gestão de desempenho, à progressão na carreira; o gerenciamento da vida funcional do quadro técnico-administrativo e docente, do ingresso ao egresso; a execução de registros funcionais; a elaboração e manutenção da folha de pagamento; bem como a execução de ações de promoção e atenção à saúde, segurança e qualidade de vida do servidor (UNB, 2011).

Sua estrutura básica inclui a Câmara de Gestão de Pessoas, três Assessorias especializadas (Assessoria de Controle Interno e Orientação à Legislação, Assessoria Estratégica, Assessoria de Informações Gerenciais), e quatro Diretorias com vocação específica que são a Diretoria de Administração de Pessoas, a Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação; a Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação; e a Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho. Seus trabalhos recebem o apoio de um Gabinete e uma Secretaria Geral que, em conjunto, atendem ao Decano, à Câmara de Gestão de Pessoas, às Diretorias e à Comissão de Flexibilização, bem como ao público em geral, incluindo a tramitação eletrônica de documentos (UNB, 2015).

Atualmente, o Decanato de Gestão de Pessoas estabelece da seguinte forma:

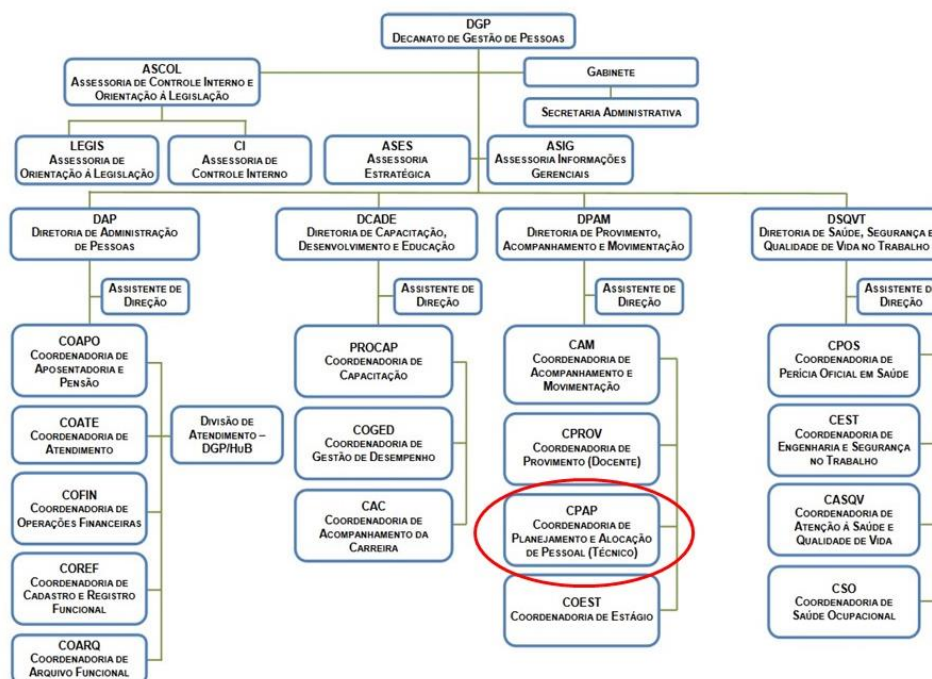


Figura 7- Decanato de Gestão de Pessoas UNB

Fonte: Decanato de Gestão de Pessoas/UNB

Com esta estrutura, o processo de alocação ocorre por meio da Diretoria de Provimento e Movimentação – DPAM, e para o tramite de alocação junto aos servidores Técnicos em Assuntos Educacionais, foi criada a Coordenadoria de Planejamento e Alocação de Pessoal (técnico) – CPAP, que hoje é responsável por dimensionar e alocar os Assistentes em Administração na Instituição.

Atualmente a Equipe da CPAP é coordenada pela entrevistada que chamaremos durante o relato de “G1”, Mestre em Ciências Sociais, responsável pela equipe há dois anos. A equipe conta ainda com mais 4 servidores. (G1, 2019).

A instituição também possui projetos voltados para a implantação da Gestão de Pessoas por Competências, que consta no Plano de desenvolvimento Institucional (2018-2021) mencionando em dois momentos distintos ações que envolvem o escopo desta pesquisa, são eles:

Devido à realidade laboral cada vez mais complexa e que exige dos profissionais novas competências e habilidades, o planejamento das ações e políticas de capacitação torna-se fundamental. Por esse motivo, anualmente é divulgado o Programa Anual de Capacitação (PAC) [...] Programa de Lotação por Competências: Sugiro a elaboração de um Programa de Escolha de Lotação por Competências, em que os servidores técnico-administrativos cadastrem seu currículo em uma plataforma de gestão da DGP para possível remoção de acordo com suas competências e o mapa de lotação em cada unidade da universidade (já que os docentes fazem concurso já para vagas nos departamentos/faculdades). (UNB, 2018)

4.2.1. Processo de alocação

Visando descrever o cenário dos procedimentos adotados ao processo de alocação dos servidores na UNB, entrevistou-se a gestora responsável pelo atual processo de alocação. A entrevista semiestruturada foi realizada na sede da CPAP no prédio da Reitoria – Campus Darcy Ribeiro no dia 27/12/2018.

Perguntada sobre a sua importância da Gestão por Competências, a gestora relatou acreditar que esta contribui principalmente com as Universidades, já que a gama de possibilidades na lotação de cargos genéricos, como o de Assistentes em Administração, pode causar vários danos à instituição como também ao próprio servidor. Acredita ainda que uma má alocação pode provocar profundas desmotivações da força de trabalho, comprometendo seriamente o rendimento dos profissionais.

Sobre o processo de implementação da política na UNB, a gestora afirma que o Processo de Gestão por Competências em termos gerais ainda não se consolidou na instituição. No entanto esta já consta no Plano de desenvolvimento Institucional e o seu objeto de implementação foi desmembrado em ações que envolvem entre as diversas áreas de Gestão de Pessoas.

A entrevistada relata ainda que as maiores dificuldades de implantação da Gestão por Competências estão nas reduzidas equipes de trabalho. Falta iniciativa por parte dos servidores por trata-se de um trabalho muito amplo, que nunca se finaliza. A falta de um sistema eletrônico que consiga estabelecer um banco de dados em conexão com um banco de talentos também dificulta o processo.

Acerca do mapeamento das competências organizacionais, a gestora relata que elas ainda não foram totalmente mapeadas, porém algumas unidades já possuem atos internos definindo suas competências organizacionais, mas trata-se de um processo moroso da UnB. Segundo ela, existe uma grande dificuldade para mapear as competências de todas as unidades ou órgãos da Universidade e ao mesmo tempo atualizar essas informações na medida em que ocorrem as alterações na estrutura organizacional. Isto, em função da grande estrutura da Universidade que é muito dinâmica, com constantes alterações nas diversas unidades.

Afirma ainda que a CEPAP considera as competências também no processo de dimensionamento, já que não ignora os cargos na análise sem se basear tão somente em critérios numéricos, ou seja, na quantidade de servidores necessários.

Realiza-se uma avaliação mais profunda levando em consideração alguns pontos relevantes, tais como, qual é a necessidade da unidade de acordo com a sua competência, quais são os cargos que fariam a composição daquela força de trabalho, se há desvio de função e por último, se há a necessidade de trocar o cargo da vaga.

Quanto à necessidade de contratação, o dimensionamento e demanda das unidades para o DGP, é normatizada pela circular nº 13. Até 2017 as contratações sempre preenchiam as vacâncias, porém atualmente foi estabelecido a realização de uma análise prévia para verificar a necessidade da vaga, onde se questiona cargo e/ou se é necessário permutar a vaga.

A demanda para a realização de um concurso é determinada quando se reúne um número de vagas relevante visando formar um cadastro reserva razoável, isto porque que a rotatividade do cargo de Assistente em Administração na instituição é muito grande, lembrando que esta prática ocorre por questões administrativas e não financeiras.

Segundo o seu entendimento, G1 afirma que a sua coordenação consegue colaborar com eficiência no processo da competência porque conhece a competência dos cargos no processo de dimensionamento, avaliando com precisão o desenvolvimento inicial do servidor.

Após a realização de concurso público, a gestão administrativa em geral solicita a convocação do máximo possível de servidores. Dessa forma, quando o número servidores a serem empossados é muito alto a CPAP realiza entrevistas em grupo, de máximo três servidores por vez. A entrevistada considera esse contato inicial com o novo servidor primordial já que é a momento adequado de dirimir dúvidas e situar expectativas do recém-ingresso.

Os Gestores também são ouvidos no processo de alocação, é enviado a eles um instrumento para mapear o perfil da vaga com base em critérios de competências. Porém existe uma grande dificuldade no preenchimento correto destes instrumentos. Visando minimizar estes transtornos a equipe tem realizado visitas as unidades-órgãos que irão receber os novos servidores para conhecer melhor a estrutura e orientar os gestores.

Para elaborar o perfil do candidato é solicitado um mini-currículo por meio de um modelo pré-elaborado, realizada uma entrevista (com duas psicólogas organizacionais e/ou com outra pessoa da equipe, sendo sempre dois componentes).

A gestora relata que “o ideal seria uma conversa com o gestor e a pessoa – mediada pela equipe de gestão de alocação”, o que ainda não foi possível realizar.

Perguntada sobre o uso de testes psicológicos a gestora relata que a equipe não utiliza e que na sua opinião o uso de testes psicológicos na área da psicologia ainda é controverso.

Então, realizados todos os procedimentos, elabora-se um relatório interno de indicação de lotação, enviando-o à reitoria para a definição da unidade que receberá o novo servidor. Esse relatório não é um processo formal, é apenas um relatório interno que relata todos os trâmites realizados, e fica arquivado na CPAP.

A gestora relata a necessária formalização de registro da indicação de alocação. Segundo ela, em função da grande demanda muitas vezes a equipe não recorda das razões que levaram a alocação ou a uma troca de servidores, daí a necessária anotação para os casos em que seja necessário revisar o processo de lotação.

A decisão de alocação na Unb fica a cargo da Administração Superior, que por vezes faz opções que não foram sugeridas por sua equipe da CPAP. Lembra também que a Administração Superior considera outros fatores, além do processo de competências construído pela sessão de lotação.

Quanto ao Feedback é traçado uma estratégia de gestão para corrigir possíveis falhas, aguardando um período de três meses para o acolhimento dos servidores e avaliando o que foi positivo em relação aos gestores e em relação aos servidores, os dados ficam disponíveis no site da Universidade.

Perguntada sobre as dificuldades encontradas pela equipe no processo de alocação, a gestora relata que do lado da administração as maiores dificuldades se encontram na falta de informações da equipe sobre as unidades. Muitos gestores também solicitam servidores com experiência e este é um problema sério já que este não é um perfil do cargo de Assistente de Administração. Além disso quanto aos servidores as maiores dificuldades se concentram na escolha pelo turno ininterrupto, pois a grande maioria prefere trabalhar meio-período. No entanto as seis horas não é utilizado como critério de alocação na instituição.

A CPAP possui quatro anos de existência e na avaliação da entrevistada, a coordenação precisaria estar mais próxima da Administração Superior, para ter acesso a informações estratégicas nas unidades-órgão.

Na sua opinião, ainda existem processo de aprimoramento a serem realizados, tais como elaborar o perfil dos gestores já que esta questão também pode fazer parte do leque de opções ofertado ao servidor, além da necessidade de mapear as competências gerais da universidade.

Além da alocação a CPAP também realiza o dimensionamento, movimentação, o quadro de referência dos TAE's, o acolhimento aos servidores que não se adaptaram com a lotação, além da avaliação de acolhimento e desligamento. O treinamento da equipe ocorre através do acompanhando do trabalho de outros servidores da própria equipe, onde todos fazem de tudo.

A coordenação possui um quadro de cinco servidores, sendo duas Psicólogas Organizacional, um Engenheiro de Produção, um Assistente em Administração e uma Gestora formada em Ciências Sociais. A equipe também tinha um Administrador na composição que auxiliava no mapeamento/desenho dos processos internos, porém devido às novas configurações da função, esse profissional foi trocado por um psicólogo organizacional.

Realizada a descrição da experiência na Universidade de Brasília com no processo de alocação dos servidores TAE's, detalha-se a partir do item 4.3 o processo de implementação da alocação por competências na Universidade Federal Fluminense.

4.3. UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

A Universidade Federal Fluminense instituição foi criada no dia 18 de dezembro de 1960, quando foi aprovada pela lei 3.848, de autoria do Deputado Federal João Batista de Vasconcellos Torres. Sua função ancorou-se na reorganização partidária e na ampliação de movimentos da sociedade civil e no plano de metas de Juscelino Kubitschek (UFF, 2018).

Na ocasião, a UFRJ se beneficiou da incorporação das Escolas Federais de Medicina (1926), Farmácia e Odontologia (1912), Direito (1912), e Medicina Veterinária (1936) e agregou outras cinco, das quais três eram estaduais, a saber, Engenharia (1952), Serviço Social (1945) e Enfermagem (1944); as outras duas, Filosofia (1947), e Ciências Econômicas (1942) eram particulares (UFF, 2015).

Atualmente a Universidade Federal Fluminense conta com 26.154 discentes de graduação presencial, de 4.408 graduação a distância, 5.583 de pós-graduação stricto sensu e 16.262 de pós-graduação Lato sensu (UFF, 2017). Os relatos institucionais reforçam a grandiosidade da estrutura que compõe a universidade:

Este universo equivale a 94 cursos de graduação (90 presenciais e 4 à distância), 76 programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 45 mestrados e 31 doutorados, 161 cursos de pós-graduação *lato sensu*, 115 cursos de extensão, e 5 mestrados profissionais, espalhados em 13 municípios do interior do estado do Rio de Janeiro. Um núcleo experimental e fazenda escola em Iguaba Grande, além de 2 unidades de ensino técnico no interior fluminense, o Colégio Nilo Peçanha, em Pinheiral, e o Colégio Técnico Agrícola Idelfonso Bastos Borges em Bom Jesus de Itabapoana. Finalmente, conta com 32 unidades de ensino superior, 4 polos no interior, 27 polos de educação à distância (EAD) e uma unidade avançada em Oriximiná, no Estado do Pará (UFF, 2018).

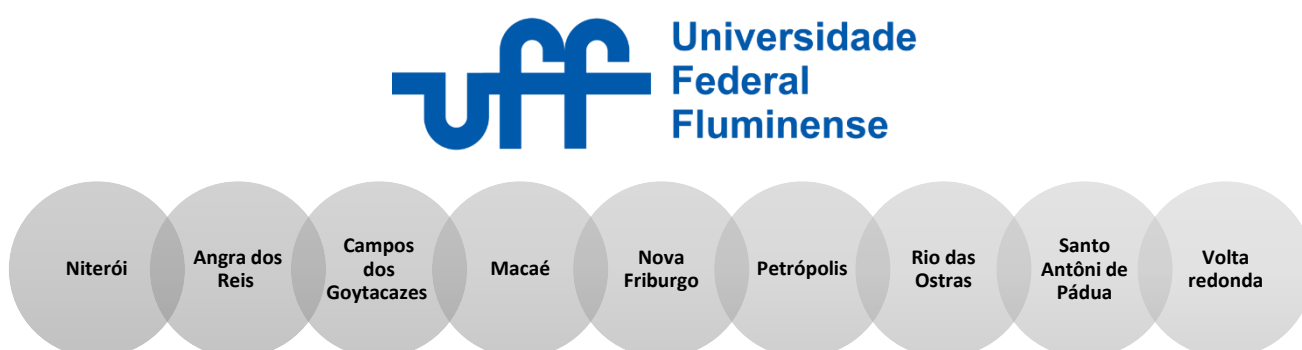


Figura 8 - Estrutura UFF
Fonte: elaborado pela autora.

A UFF possui ainda 29 bibliotecas, 580 laboratórios, 21 auditórios, o Hospital Universitário Antônio Pedro (HUAP), a farmácia universitária, um Hospital Veterinário (HUVET) e o Colégio de Aplicação. Além de uma editora e 4 livrarias, na área cultural a UFF possui um Centro de Artes, composto por cinema, teatro, galeria de arte e espaço de fotografia. Na área da música, conta com uma orquestra, um conjunto de música antiga, um coral e um quarteto de cordas. Conta ainda com um núcleo experimental em Iguaba Grande, uma fazenda escola em Cachoeiras de Macacu e uma unidade avançada em Oriximiná, no estado do Pará (UFF, 2017).

Em relação ao seu quadro de pessoal, excluindo-se as situações sem vínculo efetivo com a Instituição, como por exemplo, contratos temporários, médicos residentes multiprofissionais, estagiários, terceirizados, bolsistas e monitores, pode-se visualizar o quantitativo de pessoal ativo:

Quadro 10 - Dados sobre o Número de servidores ativos UFF

Nº DOCENTES	Nº DE TÉCNICOS	TOTAL
3.538	4.108	7.646

Fonte: Sistema de Transparência da UFF Jan/2019

Os servidores efetivos da UFF são admitidos por meio de concurso público e sujeitos ao regime jurídico único dos servidores públicos federais pela lei 8.112/96. A gestão de Pessoas na Universidade, fica a cargo da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), cabendo-lhe o planejamento, implementação, coordenação, supervisão e a avaliação dos processos de trabalho desta natureza.

A Pró-Reitoria tem ainda a finalidade do desenvolvimento de atividades voltadas para a capacitação e qualificação profissional, lotação e movimentação de pessoal, desempenho funcional, saúde e qualidade de vida, segurança no trabalho e saúde ocupacional, controle de pagamentos de pessoal, registros, direitos e vantagens, admissão e cadastro de pessoal, e procedimentos administrativos disciplinares (UFF, 2018).

A PROGEPE possui em sua a Coordenação de Pessoal Técnico-Administrativo (CPTA/GEPE) que por sua vez está ligada a Divisão de gestão de Lotação, e o tramite junto aos servidores Técnicos em Assuntos Educacionais, é realizado através da Seção de Análise de Lotação e Dimensionamento de Pessoal - SAL, que hoje é responsável por dimensionar e alocar os Assistentes em Administração na Instituição (UFF, 2015).

Atualmente a Equipe da SAL é coordenada pela entrevistada que no relato chamaremos de G2, Psicóloga Organizacional, responsável pela equipe a mais de 1 ano. A equipe conta ainda com mais 4 servidores.

A instituição possui projetos voltados para a implantação da Gestão de Pessoas por Competências que consta no seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2021:

Cabe destaque ao projeto de Dimensionamento e Análise da Força de Trabalho Técnico Administrativa, em execução, no qual são realizadas as etapas de mapeamento das variáveis quantitativas e das atribuições nos diferentes setores das unidades, levantamento de perfil dos servidores e mapeamento de competências técnicas e comportamentais. Esse projeto visa a implementar um modelo de distribuição para TAs, objetivando a qualificação da distribuição da força de trabalho. (UFF, 2018)

4.3.1. Processo de alocação

A entrevista foi realizada por videoconferência através do aplicativo *Hangout* no dia 15/02/2019 às 15 h com a psicóloga G2 que é servidora da Universidade Federal Fluminense – UFF há mais de 3 anos e comanda desde 2017 a Sessão de Análise de Lotação e Dimensionamento de Pessoal. A equipe atualmente é formada por quatro pessoas que são os responsáveis por toda parte da alocação de pessoal, principalmente com relação a movimentação dos servidores técnico-administrativos além do dimensionamento.

Ela informou que o mapeamento de competências já existe na Universidade Federal Fluminense – UFF desde 2011, que consta no PDI e que existe uma integração entre as estratégias organizacionais e a gestão de competência, sendo que existiu uma forte demanda dentro da Universidade para se alinhar ao decreto 5.707/2006. E que desde o início foi organizado um grupo de servidores para identificar as competências organizacionais.

Segundo ela, quanto a descrição da vaga, o mapeamento realizado na UFF é feito através da função do cargo em cada departamento ou setor, por exemplo, um psicólogo que atua na SAL tem competências diferente das competências de um psicólogo organizacional em outro departamento. O mapeamento de competências técnicas foi realizado com base no PCCTAE para levantar as atribuições dos cargos técnicos. Outro grupo de trabalho, a partir daquela lista de atribuições, chegou às competências técnicas para cada cargo, elaborando aí um formulário com uma lista de competências. Esta lista foi enviada para cada setor para o chefe do próprio servidor avaliar. O formulário tem duas colunas, sendo que na primeira coluna consta o que a pessoa precisa para começar a trabalhar (essa informação é usada para lotação) e na segunda coluna consta o que se refere ao nível profissional que o servidor precisa para atingir dentro de um determinado período de tempo.

O mapeamento de competências comportamentais foi gerado através de uma linha de indicadores comportamentais partindo das competências organizacionais identificadas. Ele deu origem a uma lista de 15 indicadores comportamentais, que por sua vez, deram origem a um formulário em que o gestor e o servidor devem avaliar qual o nível de importância de cada um dos níveis para aquele cargo específico. O resultado dessa avaliação vira um compilado, na realidade uma tabulação estatística

para se verificar qual o nível de necessidade daquela competência por cargo, em cada setor.

A entrevistada informou que como o processo de mapeamento das competências está bem adiantado, por naturalidade as mudanças no processo de alocação já incluem os critérios de competências em virtude que a competência é muito útil como uma importante fonte de informação.

Quanto ao dimensionamento para verificar a necessidade de contratação de novos servidores, ainda não existe um modelo adotado. Se há a dificuldade de avaliação quantitativa, por outro lado a Universidade buscou aperfeiçoar a parte qualitativa do dimensionamento, incluindo aí analisar se realmente é necessária a reposição do servidor, se ele precisa ser alterado, ou até mesmo, se é realmente necessário aquele tipo de cargo.

Para mapear a vaga para provimento por concurso, a entrevistada reportou a experiência vivida em 2017. Feito o concurso e de posse da relação dos aprovados, determinou-se um prazo de três meses para a convocação e nesse período se fez um levantamento de todas as vagas desocupadas existentes, em todos os setores. Enviaram um formulário para as chefias imediatas das áreas com vagas disponíveis visando realizar o mapeamento de atribuições e processos da vaga. No formulário constam informações básicas do setor, da função (gerais e específicas) e da chefia, além de informações adicionais como o turno de trabalho, a infraestrutura existente, se o trabalho é individual ou em grupo. Acompanhando o formulário também é enviado alguns materiais que podem contribuir com o preenchimento do formulário, tais como um glossário das competências, o PCCTAE para a chefia entender o que se espera dessa lotação visando não cair no desvio de função. Atualmente ainda não existe um sistema sistematizado que informa a disponibilidade de vagas disponíveis.

Perguntada se os gestores realizam entrevistas com os candidatos, a entrevista respondeu que não, “a gente não consegue, se não levaria muito tempo e esse já é um processo logo” (G2, 2019). Relata ainda que foi realizada uma reunião com os gestores para explicar o processo, a nova metodologia e tirar dúvidas, e que foi realizada uma reunião por unidade.

Após mapear a vaga, a equipe busca levantar o perfil do candidato. Os novos servidores são convidados para uma reunião de acolhida, quando serão informados acerca da instituição. Nesta reunião os novos servidores devem levar a documentação pessoal e agendar a entrevista individual e de grupo.

O grupo aborda sobre a carreira, sobre as expectativas do novo servidor além de tirar dúvida. Essa reunião é realizada com psicólogo e assistente social. Para o cargo de assistente, realiza-se dinâmica de grupo para observar as competências comportamentais e depois, uma entrevista individual de 15 minutos. Essa etapa é mediada por Psicólogos, Administradores e Assistentes sociais.

Segundo a entrevistada, todo esse processo ajudou a melhorar muito os resultados exitosos na lotação, pois a entrevista de grupo proporciona uma visão mais ampla do grupo como também observar particularidades de cada novo servidor, vindo logo após a entrevista individual que acaba por confirmar as experiências pessoais e profissionais do entrevistado. Terminada essa etapa, o grupo de profissionais se reúne para cruzar todas as informações dos novos servidores e com vagas disponíveis, preenchendo-as de acordo com as habilidades e competências. A decisão da alocação é dessa equipe multidisciplinar, que após definir a alocação, envia o currículo do novo servidor ao gestor da vaga existente.

Para a entrevistada a atual equipe multidisciplinar responsável por alocação na Universidade é subdimensionada, necessitando de mais profissionais para os diversos serviços inerentes à proposta de trabalho.

O mapeamento do processo de alocação ainda está em construção, já que o primeiro realizado ocorreu em 2017, porém ele ainda não existe oficialmente. A sua implantação extraoficial ocorreu através de reuniões com os gestores por unidade, visando explicar todo o processo, as suas vantagens, metodologia e para esclarecer dúvidas.

Indagada sobre as principais dificuldades enfrentadas no processo de lotação, a entrevistada relata que da parte dos gestores, a maior dificuldade se encontra no preenchimento correto do formulário de mapeamento da vaga. Ela lembra um fato interessante que ocorre regularmente com os gestores. Como o gestor tem autonomia de movimentar o servidor dentro da sua unidade lhe é fornecido o mapeamento das vagas dos servidores que estão sob a sua responsabilidade, porém às vezes ocorre que na hora de alocar o servidor, o gestor troca o servidor de lugar.

Ela lembra também que às vezes não é possível alterar o cargo no MEC, acabando por alocar o servidor no cargo disponível, correndo o risco de realizar um desvio de função, como também é muito difícil conseguir a ampliação das vagas necessárias. Outra questão complicada está na própria estrutura da Universidade já que, as unidades da UFF estão espalhadas por toda a cidade de Niterói, fato que

propicia a existência de uma grande demanda por parte dos servidores em relação a localização e horários de trabalho.

Quanto ao Feedback, a entrevistada afirma que já existe a intenção de se criar alguma ferramenta contínua de avaliação do processo implantado, porém a ideia seria ouvir apenas os gestores. Ela lembra que existe um acompanhamento do desempenho dos servidores no estágio probatório, porém sem ainda existir dados estatísticos reunidos dessas informações.

Realizada a descrição da experiência na Universidade Federal Fluminense com no processo de alocação dos servidores TAE's, detalha-se a partir do próximo item o processo de implementação da alocação por competências no Tribunal de contas da União.

4.4. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Durante a elaboração da Constituição Federal de 1988, Ruy Barbosa, a época primeiro Ministro da Fazenda do Governo Provisório, entendia ser imprescindível a criação de uma instituição destinada ao controle da receita e da despesa pública, atuando em atividade fiscalizadora. Em 7 de novembro de 1890, por meio do Decreto 966-A, o Tribunal de Contas da União (TCU) foi criado. Porém, somente em 12 de dezembro de 1892 é que foi expedido o Decreto-Provisório 1.166, disciplinando a sua organização (TCU, 2019).

O Tribunal de Contas da União é um tribunal administrativo que julga as contas de Gestores Públicos e demais responsáveis bens públicos federais, bem como as contas de qualquer pessoa que der causa a prejuízo ao erário. (BRASIL, 1988).

Trata-se de um órgão colegiado cujas decisões são tomadas pelo plenário da corte ou por uma de suas câmaras. Se constitui de nove ministros, sendo que seis deles são escolhidos pelo Congresso Nacional, e os outros três ministros são escolhidos pelo Presidente da República. Atualmente, o Tribunal de Contas da União é o órgão de controle externo do governo federal que atua em auxílio ao Congresso Nacional com a missão de acompanhar a execução orçamentária e financeira do país e contribuir com o aperfeiçoamento da Administração Pública em benefício da sociedade (TCU, 2019).

A Resolução-TCU nº 269, de 25 de março de 2015, dispõe sobre o Sistema de Planejamento e Gestão do Tribunal e estabelece em seu bojo o conjunto de planos

institucionais responsáveis por operacionalizar as estratégias que permitem ao TCU cumprir com excelência sua missão de aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo. A instituição tem por missão “aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo”. Quanto a visão de futuro, almeja “ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável” (TCU, 2015).

O Tribunal de Contas da União tem sede em Brasília e está localizado no Setor de Administração Federal Sul - Asa Sul, Brasília - DF.

Em relação ao seu quadro de pessoal, a carreira no órgão é composta por Técnicos e Auditores e Auxiliares. Todas carreiras genéricas, espalhadas por todo o território nacional, o quadro a seguir estabelece os atuais números de servidores disponibilizado no Portal Transparência do TCU.

Tabela 2 - Dados sobre o Número de servidores ativos

Nº TÉCNICOS	Nº AUDITORES	Nº DE AUXILIARES	TOTAL
892	1.776	19	2.687

Fonte: Portal Transparência TCU dezembro/2018

A exceção dos membros da corte, os servidores de carreira do TCU são admitidos por meio de concurso público e sujeitos ao regime jurídico único dos servidores públicos federais pela lei 8.112/96. O campo estratégico da instituição já foi longamente trabalhado, estabelecendo a missão a visão e os objetivos organizacionais conforme figura abaixo:



Figura 9 - Missão, Visão e Objetivos do TCU

Fonte: TCU (2018)

A instituição possui projetos voltados para a implantação da Gestão de Pessoas por Competências. Consta no Planejamento de Gestão de Pessoas da instituição, contando com as seguintes metas relacionadas ao processo de alocação:

Ação 2.1. Formular e implantar novo modelo de competências e espaços ocupacionais do TCU, a fim de alimentar a base de dados do Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) Implantação de um novo modelo de gestão por competências com a definição das competências requeridas para os espaços ocupacionais do TCU com o objetivo de subsidiar a gestão dos processos de gestão de pessoas por meio do SGP.

Ação 7.1. Formular modelo de aperfeiçoamento do processo de alocação e integração inicial de servidores Apresentação de proposta de melhoria no processo de alocação e de integração inicial dos servidores que entram por meio de concurso público com vistas a aperfeiçoar a adequação dos perfis profissionais aos perfis requeridos pelas unidades (TCU, 2017, p. 15)

As propostas acima, demonstram o empenho da instituição em cada vez mais aprimorar suas práticas de Gestão de Pessoas com vistas a implantação da Gestão por Competência e a alocação eficaz dos servidores.

4.4.1. Processo de alocação

Visando descrever o cenário dos procedimentos adotados ao processo de alocação dos servidores no TCU, entrevistou-se o servidor que compõe a atual equipe de alocação que para esta pesquisa será identificado com G3, lotado no Serviço de Gestão da Movimentação e Competências – SMC, da Secretaria de Gestão de Pessoas – Segep. A entrevista semiestruturada foi realizada na sede do TCU em Brasília no dia 07/02/2019 às 14 horas.

A entrevista no Tribunal de Contas da União ocorreu com psicólogo organizacional, que é servidor a mais de 13 anos no TCU e está a pouco mais de um ano com a equipe responsável pela alocação de servidores no tribunal.

Segundo o entrevistado, o Tribunal de Contas da União utiliza o Decreto 5.707/2006 de forma mais orientativa tendo em vista que no âmbito no TCU existe a portaria 149/2003 que regulamenta os processos da Gestão por Competências na instituição, bem como a alocação.

Quanto ao processo de implementação da Gestão por Competências no TCU, trata-se de processo em andamento com desenvolvimento lento, mas constante por se tratar de um processo complexo. O início ocorreu em 2006, entretanto, a partir de 2013 houve uma intensificação do mapeamento das competências comportamentais com foco em competências de liderança e pessoal. Em 2016 realizou-se o

mapeamento com foco em competências técnicas para áreas fins e áreas meio. Todo o processo está sendo implementado, ou seja, as competências mapeadas ainda não estão em plena utilização.

O TCU contratou uma empresa de consultoria especializada, a Afferolab, organização de aprendizagem corporativa situada na cidade do Rio de Janeiro e especialista em Competências pessoais. De posse dessa metodologia, o Tribunal deu continuidade à política de forma autônoma após desenvolver um trabalho com uma equipe interna visando dar continuidade ao mapeamento, sem a ajuda da consultoria.

O entrevistado relatou ainda que as Estratégias Organizacionais são a base para desenvolver os processos de Gestão de Pessoas, pois essas orientações maiores são sempre contempladas em ações específicas. No entanto estratégia organizacional pode ganhar maior foco, a depender da gestão.

Relatou que a Gestão por Competências possuiu uma grande importância para o processo de alocação dos servidores, pois diminui o subjetivismo do processo e minimiza as interferências políticas. Para ele a maior dificuldade para implantar a Gestão por Competências está em fazer a ideia ser entendida pela alta Gestão, que não se trata de uma burocracia e que não é algo passageiro, mas sim fundamental para a organização. Para ele a Gestão por Competências deve ser entendida como uma política de Estado que veio para ficar.

Quanto às necessidades de contratação de novos servidores para o cargo de Técnicos Administrativos e auditores, o TCU só se mobiliza quando há orçamento disponível, existindo hoje aproximadamente 300 vagas para serem preenchidas, mas sem condições orçamentárias.

Através de um Comitê formado pelas três Secretarias Gerais – controle externo, presidência e de administração – são deliberadas quais as vagas serão contempladas para o concurso, esse comitê decide ainda sobre quantas vagas serão pretendidas, e por fim para onde essas vagas serão destinadas.

Sobre o envolvimento dos Gestores no processo de alocação, o entrevistado informou que como o mapeamento das competências realizado pelo TCU ainda não é utilizado no processo de alocação, a equipe de alocação se reúne com o gestor e desenha a vaga a ser preenchida em termos técnicos e comportamentais.

A equipe que atua com o entrevistado é formada por 5 servidores, sendo 3 Psicólogos Organizacionais e 1 profissional da Comunicação, 1 administrador, além de 3 estagiários com formação nas áreas de psicologia e informática. A equipe atende

bem às necessidades do setor e consegue lidar com a demanda, já que ela por hora é pequena. Caso a política de admissão mude para o objetivo de preencher as vagas ociosas, o entrevistado entende que a equipe se tornará pequena.

Quanto à descrição da vaga começa-se apurando quantas e quais vagas serão preenchidas. O passo seguinte é reunir com os gestores e estruturar a vaga, com informações tais como, o que o gestor espera do servidor, quais os conhecimentos e competências técnicas necessárias, verifica-se também a necessidade comportamental que se espera do servidor.

Quanto ao mapeamento do perfil dos novos servidores, o primeiro passo é submetê-lo ao Teste Psicológico *Humangade*, que é encaminhado por meio eletrônico através de um link para o servidor possa preencher de onde estiver. Esse teste auxilia a avaliar fatores de personalidade e de perfil motivacional, conseguindo fazer a captura comportamental da vaga do candidato com êxito. O segundo passo consiste em conhecer o currículo e/ou histórico do servidor. Em seguida busca-se saber quais os interesses profissionais maiores do servidor, e por último, o quarto passo é promover uma entrevista do servidor que atende melhor o perfil da vaga com o possível gestor da área. Após a entrevista, o gestor encaminha a equipe de alocação uma ordem de prioridade para o preenchimento da vaga.

Segundo o entrevistado de todo o processo já implantado, o fator mais delicado neste processo é a interferência política, já que muitas vezes ocorrem certas situações em que existe um processo que já está quase concluído e a alta gestão decide mudar o local para o qual uma determinada vaga havia sido direcionada, fazendo com que todo o processo de mapeamento da vaga, as reuniões com o gestor e mapeamento do servidor percam a sua serventia. Outra grande dificuldade é compatibilizar os horários com os gestores para realizar as entrevistas.

Quanto à tomada de decisão da alocação, cabe ao gestor a palavra final, sendo que quando há mais interessados na alocação, a prerrogativa fica com a área prioritária em questão.

Esse modelo de alocação já acontece no TCU há aproximadamente 3 anos e para melhorá-lo o entrevistado acredita que seria necessário compatibilizar mais os dados através de um software, melhorar a orientação dos gestores quanto as entrevistas, além de buscar aperfeiçoar os resultados obtidos na alocação por meio de questionários.

4.5. RESUMO DO BENCHMARKING

Quadro 11 - Resumo do Benchmarking

Etapas	Descrição	UNB	UFF	TCU
Planejamento	Sensibilização de níveis estratégicos	Parcialmente	Sim	Não
	Mapeamento de Competências Organizacionais	Não	Sim	Sim
	Mapeamento de competências pessoas e técnicas	Parcialmente	Sim	Sim
	Inclusão no PDI	Sim	Sim	Sim
	Equipe de alocação Multidisciplinar e Capacitada	Sim	Sim	Sim
	Dimensionamento dos servidores	Qualitativa e quantitativa por local/cargo	Qualitativa por local/cargo	Qualitativa e quantitativa por local/cargo
	Estabelece prioridades no processo de alocação	Sim	Não	Não
	Palestra de acolhida para os novos servidores	Não	Sim	Não
Descrição da Vaga	Sensibilização e Capacitação dos Gestores	Sim	Sim	Sim
	Visita e entrevista com os Gestores	Sim	Não	Sim

	Formulário para descrição	Sim	Sim	Sim
Perfil do Candidato	Teste psicológico individual	Não	Não	Sim
	Currículo/ formulário de interesse	Sim	Sim	Sim
	Entrevistas com os gestores	Não	Não	Sim
	Entrevistas com Psicólogos	Sim	Sim	Sim
	Dinâmicas de grupo	Não	Sim	Não
	Envolvimento dos Psicólogos Organizacionais	Sim	Sim	Sim
	Mapeia o perfil do candidato destacando habilidades e atitudes	Sim	Sim	Sim
Tomada de Decisão	Cruzamento das informações entre o perfil da vaga e o perfil do candidato.	Sim	Sim	Sim
	Parecer de indicação de lotação	Sim	Sim	Sim
	Tomada de decisão descentralizada	Não	Sim	Sim
Feedback	Feedback por meio de Questionário Web	Sim	Não	Não
	Análise com foco no servidor ou no gestor	Servidor	Gestor	Não
	Pode ensejar: - Alterações nos procedimentos de alocação - Propor capacitações - Intervenções em casos mais graves	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pela autora

4.6. DIAGNÓSTICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

A pesquisa considerou como unidade de análise a Universidade Federal de Goiás, uma instituição pública federal de ensino superior, criada pela Lei nº 3.834C, de 14 de dezembro de 1960, que surgiu da reunião de cinco escolas superiores que existiam em Goiás: a Faculdade de Direito, a Faculdade de Farmácia e Odontologia, a Escola de Engenharia, o Conservatório de Música e a Faculdade de Medicina. A instituição foi reestruturada pelo Decreto nº 63.817, de 16 de dezembro de 1968, e hoje possui sede em Goiânia, capital do Estado de Goiás. (UFG, 2018)

A UFG goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, conforme estabelece a Constituição Federal Brasileira. Sua organização e funcionamento são regidos pelas normas do Sistema Federal de Ensino, pelo Estatuto da Universidade, pelo seu Regimento e por normas complementares (CF/88, Art. 207). Além disso, a instituição norteia-se pelos seguintes princípios:

I – laicidade; II – indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; III – gratuidade do ensino, cuja manutenção é responsabilidade da União; IV – respeito à liberdade, à diversidade e ao pluralismo de ideias, sem discriminação de qualquer natureza; V – universalidade do conhecimento e fomento à interdisciplinaridade; VI – defesa da qualidade de ensino, com orientação humanística e preparação para o exercício pleno da cidadania; VII – defesa da democratização da educação – no que concerne à qualidade, à gestão, à igualdade de oportunidade de acesso e condição para a permanência – e com a socialização de seus benefícios; VIII – defesa da democracia, estímulo à cultura, à arte e ao desenvolvimento científico, tecnológico, socioeconômico e político do País; IX – defesa da paz, dos direitos humanos e do meio ambiente; e X – diálogo e cooperação entre as regionais da UFG. (UFG, 2018)

Em 2013 um novo estatuto foi regulamentado determinando o caráter multi-regional da instituição, passando a possuir cinco regionais no Estado de Goiás, a saber: Regional Goiânia, Regional Catalão, Regional Jataí, Regional Goiás. Está em andamento os trâmites para o funcionamento de mais uma unidade, a Regional Cidade Ocidental. Esta Regional, presente no entorno do Distrito Federal, encontra-se em fase inicial de implantação sendo que o seu projeto vem sendo discutido há mais de sete anos. Desde 2015 conta com um terreno de 500 mil metros quadrados para a construção da nova unidade acadêmica (UFG, 2013).

Além disso, duas regionais estão em processo de emancipação sob tutoria da UFG, dando origem a Universidade Federal de Catalão (UFCat) e a Universidade Federal de Jataí (UFJ). Durante o processo de estruturação dessas instituições, a

universidade tutora guia as novas universidades e fornece o auxílio necessário para a organização administrativa e burocrática.

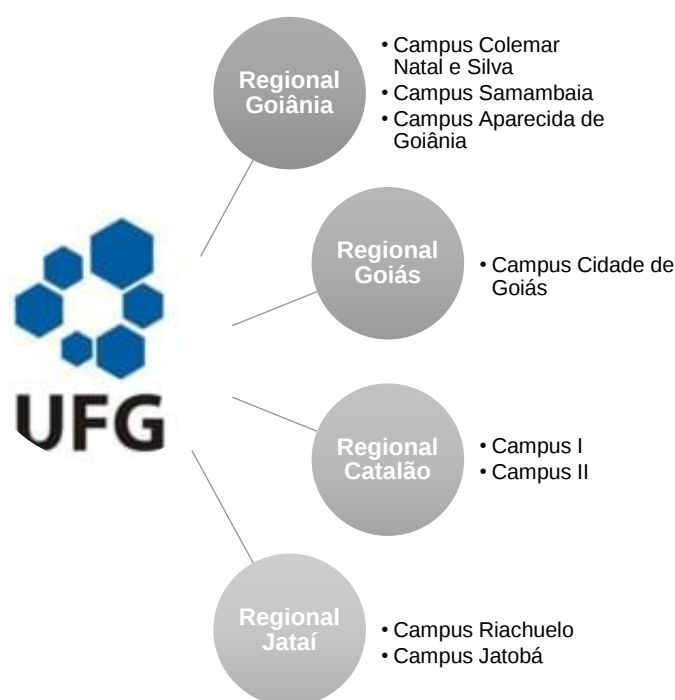


Figura 10 - UFG em Regionais

Fonte: elaborado pela autora.

Ao longo de mais de meio século de existência, a Universidade Federal de Goiás, diversificou e ampliou sua atuação, contando hoje com 156 cursos de graduação e com mais de 28 mil alunos. Além da graduação, a UFG oferece 78 cursos de pós-graduação *stricto sensu* entre mestrados, doutorados e mestrados profissionais, com mais de 4.200 alunos. Desta forma, o componente estratégico da instituição na sua missão consiste em produzir, sistematizar e socializar conhecimentos e saberes, formando profissionais e cidadãos comprometidos com o desenvolvimento da sociedade (UFG, 2018).

Em relação ao seu quadro de pessoal, excluindo-se as situações dos sem vínculo efetivo com a Instituição, como por exemplo, contratos temporários, médicos residentes, residentes multiprofissionais, estagiários, terceirizados, bolsistas e monitores, pode-se visualizar o quantitativo de pessoal ativo na tabela 3.

Tabela 3 - Dados sobre o Número de servidores ativos UFG

Nº DOCENTES	Nº TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	TOTAL
2876	2543	5419

Fonte: SIGRH/UFG

Todos os servidores da UFG são admitidos por meio de concurso público e estão sujeitos ao regime jurídico único dos servidores públicos federais da lei 8.112/96.

A gestão de Pessoas na Universidade, ficava a cargo da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH), que em 2018 sob a gestão no novo Reitor, Edward Madureira, passou a se chamar Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROPESSOAS). Este é o órgão da administração superior da Universidade Federal de Goiás (UFG), vinculado diretamente à Reitoria e responsável por promover o desenvolvimento humano e institucional através de gestões de planejamento, da avaliação, da informação institucional, das pessoas e do ambiente de trabalho.

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH), até 2018 se estabelecia da seguinte forma:

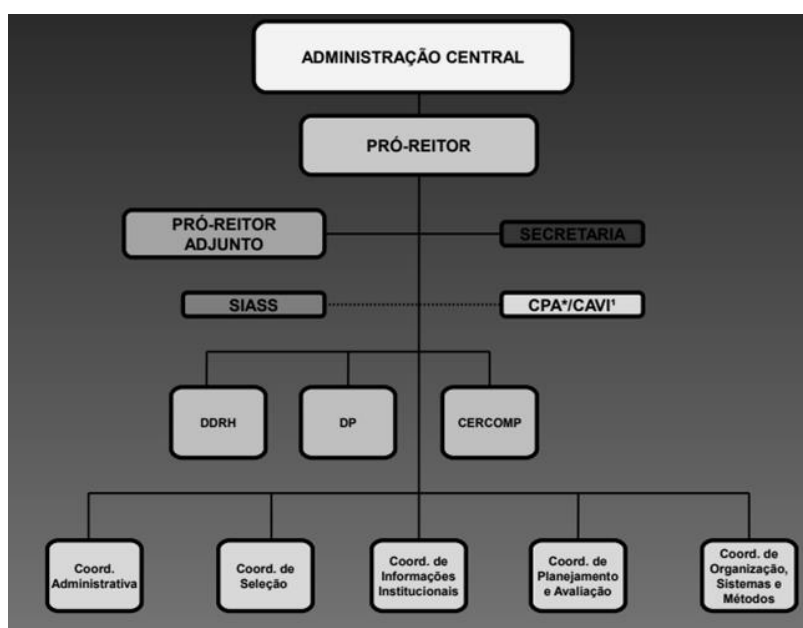


Figura 11 - Antigo organograma PRODIRH

Fonte: Pró-Pessoas/UFG

Com esta estrutura, o processo de alocação dos servidores se dava de maneira compartilhada entre a PRODIRH, o DDRH e o subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS). Com a mudança em 2018, a PRODIRH, sofreu alterações significativas e passou a ser denominada como Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROPESSOAS/UFG, por meio da Resolução CONSUNI n.º 03/2018, de 23 de fevereiro de 2018. Hoje esta é a Pró-Reitoria responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento dos colaboradores da Universidade Federal de Goiás - UFG. Para tanto, algumas Diretorias foram criadas e outras alteradas em seu foco de atuação, conforme demonstra o quadro abaixo:

Quadro 12 - Estrutura PróPessoas

Órgãos vinculados à PróPessoas		
Anteriormente: DDRH	DAD - Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas	Responsável pelo acompanhamento na carreira, desde o ingresso até a aposentadoria na UFG, bem como pelo desenvolvimento de pessoas, a partir da ampliação e melhoria de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.
Anteriormente: DP	DAP - Diretoria de Administração de Pessoas	Responsável pelos atos administrativos que operacionalizam ingresso, progressão funcional e vacância dos servidores.
Anteriormente: SIASS	DASS - Diretoria de Atenção à Saúde do Servidor	Responsável pela atenção à saúde do servidor (perícia médica oficial, medicina do trabalho, promoção e prevenção de saúde e promoção da qualidade de vida no trabalho).
Até 2018 as Atribuições dessa Diretoria estavam vinculadas ao DP	DFP - Diretoria Financeira de Pessoas	Responsável pela gestão financeira da folha de pagamento da Universidade Federal de Goiás - UFG.
Até 2018 as atribuições dessa Diretoria estavam vinculadas ao DDRH	DPM - Diretoria de Provimento e movimentação de Pessoas	Responsável pelo controle de vagas, execução e coordenação das demandas administrativas concernentes ao provimento e à movimentação dos servidores docentes e técnico-administrativos da UFG.

Fonte: Elaborado pela autora.

Atualmente a Equipe da PróPessoas é coordenada pelo Pró-Reitor e pelo Pró-Reitor Adjunto que acumula também a Diretoria de Provimento e Movimentação - DPM. A atual equipe da PróPessoas conta com 18 servidores sendo o Pró-Reitor, Pró-Reitor Adjunto, dois secretários executivos, oito Assistentes em Administração, uma Administradora, um Técnico de Tecnologia da Informação, um Técnico em Assuntos Educacionais, um Tecnólogo em Gestão Pública e um Auxiliar em Administração. (UFG, 2019)

Ressalta-se que, a Universidade Federal de Goiás - UFG possui projetos voltados para a implantação da Gestão de Pessoas por Competências, constando no Plano de Desenvolvimento Institucional (2018-2021) o objetivo/meta nº 39, que visa aperfeiçoar a gestão de pessoas e o desenvolvimento institucional através de duas ações que envolvem o escopo desta pesquisa, que são eles:

Dimensionar as reais necessidades de servidores técnico-administrativos em educação das unidades acadêmicas especiais instaladas nas Regionais da UFG. (previsto para ser executado em 2018 e 2019).

Normatizar os procedimentos de movimentação (interna e externa), conforme as necessidades ou competências organizacionais requeridas e o perfil ou competências individuais disponibilizadas do quadro de pessoal técnico-administrativo. (previsto para ser executado em 2018 e 2019). (UFG, 2018)

Visando descrever o cenário dos procedimentos adotados ao processo de alocação dos servidores na UFG, entrevistou-se os gestores responsáveis pelo processo durante os concursos de 2015 e 2018. Como informado anteriormente, a mudança na Reitoria teve reflexo direto na forma de gerir pessoas na Universidade, inclusive no processo de alocação dos servidores. Por isso, as entrevistas abarcaram os dois momentos distintos vividos na instituição.

Quadro 13 - Concurso 2015/2018 – Goiânia UFG

Edital	Cargo	Vagas	Nível	Requisitos básicos
26/2015	Assistente em Administração	50+CR	D	Certificado de conclusão de ensino médio profissionalizante ou de ensino médio completo, expedido por instituição de ensino reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC).
08/2018	Assistente em Administração	41+CR	D	Médio Profissionalizante ou Médio Completo

Fonte: Editais 26/2015 e 08/2018

Os concursos realizados em 2015 e 2018 se dedicaram ao preenchimento de vagas de servidores Assistentes em Administração, com número de vagas e cadastro reserva semelhantes, além disso os requisitos básicos do cargo se mantiveram os mesmos. Foram entrevistados os gestores responsáveis pelo processo de provimento nos dois momentos, bem como dois servidores envolvidos no processo atual de lotação.

Quadro 14 - Entrevistados UFG

CONCURSO	ENTREVISTADOS
2015	Ex-Coordenador de Provimento do DDRH (G4)
	Diretor da DPM (G5)
2018	Servidor 1 – DPM (S1)
	Servidor 2 – DPM (S2)

Fonte: Elaborado pela autora

4.6.1. Processo de alocação dos servidores em 2015

Visando compreender o processo de lotação dos servidores no concurso realizado pela UFG em 2015, foi realizada entrevista com o antigo diretor da equipe de Provimento e Movimentação, ligado ao extinto Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, hoje denominado como Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas. Este servidor foi o responsável pelas lotações no edital nº 26 de 2015.

A equipe que lidava com o processo de alocação de pessoas na UFG em 2015, não se concentrava em um mesmo espaço físico. A PRODIRH que era a responsável por gerenciar o número de vagas destinadas ao concurso, bem como a destinação dos códigos de vagas se localizava no Campus Samambaia, região noroeste de Goiânia, enquanto que o DDRH, responsável pelo gerir a recepção dos novos servidores estava localizada no Campus Colemar Natal e Silva, no setor Leste Universitário, em Goiânia.

A entrevista ocorreu no dia 11/01/2019 às 14 hs presencialmente na sede do DDRH e foi realizada com o anterior gestor da Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoas, que nessa entrevista chamaremos de G4.

O entrevistado foi coordenador Geral e Coordenador de Provimento e Movimentação da Universidade Federal de Goiás - UFG entre os anos de 2014 e

2018. Possui graduação em Química e foi admitido na UFG no ano de 2011. Além disso o servidor à época dispunha de uma equipe que, segundo o seu entendimento, era razoável, uma vez que boa parte das atividades por eram sazonais. Além dele a equipe era constituída de duas pessoas no DDRH e de dois psicólogos organizacionais no Núcleo de Atendimento Psicológico, e além de capacitações pontuais, a equipe aprendia muito “fazendo”.

Até o ano de 2017, a instrução da vacância das vagas era informada por meio de uma planilha de atualização de vacâncias gerenciada pela PRODIRH, local onde se decidia quantas vagas e quais códigos de vagas seriam preenchidos, para posteriormente, apenas informar ao DDRH a sua decisão.

Segundo o G4, outro fator que interferia profundamente na agilidade dos trâmites dos concursos, era a morosidade da PRODIRH em abrir os concursos aguardando a reunião de muitas vagas. O entrevistado não soube informar se agiam assim por questões de economia financeira ou se por metodologia, mas que ficava evidente o enorme espaço de tempo que muitas vagas ficavam desocupadas.

No entendimento do entrevistado, havia dois órgãos fazendo o mesmo trabalho. O DDRH era o responsável por operacionalizar as lotações no sentido de chamar os novos servidores, conhecer o perfil dos candidatos e de determinar aonde eles iriam trabalhar. Já a PRODIRH definia quais vagas seriam convocadas, quais vagas iriam para o concurso, se a vaga ia continuar naquele cargo ou se seria solicitada uma troca ao MEC.

Quanto ao perfil do candidato, esse era feito pelo gestor da vaga e seguia dois momentos distintos: o primeiro antes do concurso e o segundo após o concurso. Para os cargos sem função específica, como o de Assistente em Administração, o DDRH já tinha um perfil mais ou menos elaborado já que as suas atribuições são mais genéricas, exatamente por possuir um escopo de maior atuação, sendo esse cargo o mais importante no processo de levantamento de perfil na visão do entrevistado.

Essa comunicação com o gestor da vaga a ser preenchida ocorria da seguinte forma: o DDRH entrava em contato com a direção e solicitava informações via e-mail, dada a impossibilidade da visita presencial em todos os locais. Esse e-mail buscava informações acerca das atribuições do cargo e das atividades que o candidato iria realizar. A intenção com esse expediente era tentar conhecer as atividades das unidades-órgão visando saber qual o perfil do candidato que lá se encaixaria melhor.

Havia uma noção, por exemplo, daquilo que o candidato gostava e tudo era levado em consideração, como por exemplo, o lugar onde ele morava, se era estudante e assim por diante. A intenção era cruzar as várias variáveis pessoais e profissionais do candidato e buscar encontrar um ponto de equilíbrio entre os interesses dele e os interesses da gestão da UFG.

Os instrumentos utilizados na construção do perfil do candidato era uma conversa informal com a equipe do DDRH e/ou com os psicólogos do Núcleo de Atendimento Psicológico, e nesse ponto específico, o entrevistado afirmou que “você tem que gostar e ter uma empatia pelo problema do outro”, observando da importância de se escolher os servidores corretos para recepcionar os recém-chegados.

Quanto à questão da definição efetiva para a indicação da vaga, a última palavra era determinada por ele enquanto coordenador.

O DDRH tentou realizar um processo de dimensionamento na UFG, buscando determinar os locais de lotação com base em critérios objetivos, porém não obteve um posicionamento positivo por parte da Administração Superior nesse sentido. No entanto, o entrevistado entendia que a Gestão era bastante democrática, sempre havendo espaço para o debate, independente dos posicionamentos contraditórios.

G4 relata ainda que havia um fato recorrente nos processos de lotação, que era que muitas vagas eram decididas em trocas para processos de remoção, ou seja, servidor solicitava remoção de uma unidade órgão, e para o preenchimento da vaga que surgiria eram convocados novos servidores.

Quanto às habilidades e atitudes dos candidatos, o entrevistado afirmou que avaliam de uma forma indireta, ou seja, havia uma avaliação, porém não se sabia conceituar essa avaliação, já que o processo era apenas prático, sem nenhum norteamento teórico de administração.

Sobre o dimensionamento por competências, G4 afirmou que a Universidade passou por um grande processo de transformação no seu corpo técnico. Explicou que até 1988 não existia concurso, então muitos profissionais que trabalhavam na UFG acabaram sendo efetivados, assumindo um cargo de acordo com a sua formação. Por exemplo, quem era formado em Administração era contratado como administrador mas na prática trabalhava como assistente em Administração. Com o tempo esses cargos foram entrando em vacância e como não havia outra solução de preenchimento, o manejo de vagas se institucionalizou, tornando-se uma rotina.

Questionado sobre as principais dificuldades enfrentadas no processo de alocação, o entrevistado informou que quanto às demandas dos Técnicos Administrativos, a mais solicitada é a flexibilidade de horário (turno ininterrupto) no Campus I, situado no Setor Universitário e a rejeição ao período noturno, principalmente no Campus II, situado nas Chácaras de Recreio Samambaia, e isto em função da insegurança. Quanto às chefias, o perfil mais solicitado informalmente é pelo sexo masculino e com formação em Direito.

Quanto a gestão como um todo, segundo G4, faltavam critérios objetivos na definição dos locais de destino das vagas, sendo que na maioria das vezes essas decisões eram definidas por questões políticas e não técnicas.

O controle de Feedback ocorria através do indicador informal da quantidade de remoções solicitadas, além das raras reclamações.

O entrevistado, apoiado em sua experiência, finalizou a entrevista sugerindo que para a melhoria desse setor na UFG, seria necessária uma modelagem processual, além da contratação de psicólogos e administradores para replanejar toda a estrutura de pessoal, já que hoje não constam nesse quadro nenhum desses profissionais, além de muito diálogo para com a Academia.

Com o apoio dos dados selecionados na entrevista, reforça-se que em 2015, visando diminuir o déficit de servidores técnicos administrativos, a Universidade Federal de Goiás lançou o edital nº 26/2015, que abriu cinquenta vagas para o cargo de Assistente em Administração, além da previsão de formação de um cadastro reserva. Foram contemplados cento e quarenta e um candidatos, incluindo o cadastro reserva em todos os campus da Universidade conforme quadro a baixo:

Tabela 4 - Quantitativo do Concurso de 2015 UFG

Campus	Quantitativo de novos servidores no edital
Goiânia	81
Jataí	7
Catalão	5
Aparecida de Goiânia	18
Cidade de Goiás	30

Fonte: Elaborado pela autora.

Para compreender a percepção dos servidores acerca do processo de lotação utilizou-se de questionário *survey*, no formulário Google, encaminhado aos 116

servidores lotados através no edital 26/2015 para o cargo de Assistente em Administração. Os questionários foram encaminhados por meio do e-mail funcional dos servidores em quatro datas distintas: 26/12/18, 07/01/19, 28/01/19 e 04/02/19. O questionário é composto de quatro partes e são elas: o perfil do participante; o processo de lotação; os conhecimentos, habilidades e atitudes; e a adaptação.

Inicialmente constatou-se que dos 116 servidores, incluindo o cadastro reserva, aprovados em ampla concorrência em todas as regionais da Universidade Federal de Goiás, 25 servidores (21,5%) já haviam sido exonerados e 91 estavam em exercício (78,5%). Os questionários foram enviados apenas aos servidores ainda em exercício até a data limite de envio do questionário em 04/02/2019. Desse modo, foi considerada a população de 116 servidores. A amostra consistiu de todos aqueles que se dispuseram a responder a pesquisa, perfazendo um total de 31 servidores.

Foram utilizados os dados dos 31 questionários respondidos, considerados válidos. As respostas abertas foram utilizadas de modo complementar às análises e conclusões.

O perfil dos respondentes indicou maioria do sexo feminino, sendo 58% mulheres e 42% homens. Quanto à idade a maioria dos respondentes (77%) possuíam entre 26 e 35 anos. Todos possuem mais de um ano de lotação na UFG, tempo o suficiente para analisarem o seu processo de lotação e adaptação no cargo de Assistente em Administração, sendo inclusive que, mais de 30% já encerrou o seu processo de Estágio Probatório de 3 anos.

Tabela 5 - Frequência das variáveis: sexo, idade e tempo de trabalho UFG

Variáveis	N	%
Sexo		
Masculino	13	41,9
Feminino	18	58,1
Idade		
18-25 anos	2	6,4
26-35 anos	24	77,4
36-45 anos	4	13
46-55 anos	1	3,2
Acima de 56	0	0
Tempo de trabalho UFG		
Até 1 ano	0	0
Entre 1 e 2 anos	3	9,7
Entre 2 e 3 anos	18	58,1
Mais de 3 anos	10	32,2

Fonte: Pesquisa *survey*

Os dados demonstram que a grande maioria, o correspondente a 90%, foi lotado em Goiânia. Um dos requisitos mínimos para a investidura do cargo de assistente em Administração é possuir nível médio completo em uma instituição reconhecida pelo MEC. No entanto, mais de 50% dos respondentes já possuíam grau de Especialização, ou seja, em tese possuíam mais conhecimento do que o exigido, e esse conhecimento pode e deve ser melhor aproveitado pela instituição, desde que se obedeça os imperativos da lei para não incorrer em desvios de função. Observa-se um crescimento na titulação, após o ingresso na UFG, o que demonstra que os servidores possuem estímulos para participem de capacitação na instituição.

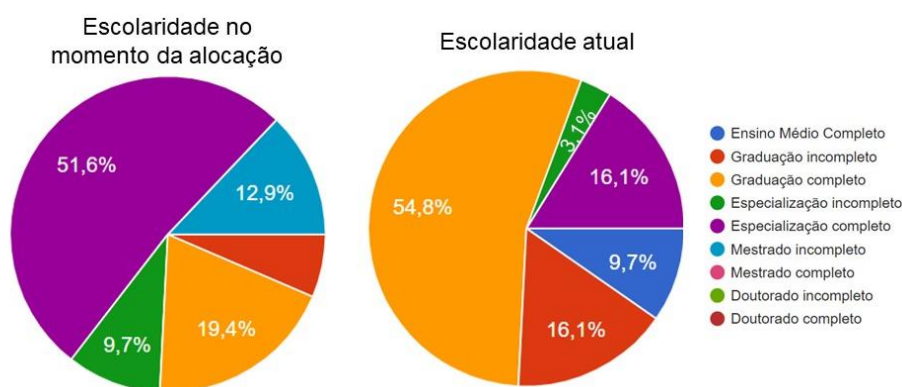


Figura 12 - Grau de escolaridade dos respondentes

Fonte: Pesquisa *survey*

Quando questionados sobre a assertividade da ficha de admissão preenchida junto ao DDRH/UFG, inferimos que não houve um consenso a respeito visto que 38,7% entendeu que a ficha contribuiu com seu processo de lotação, 35,5% acredita que a ficha contribuiu parcialmente e 25,8% acredita que não contribuiu. Conforme o gráfico abaixo, a maioria dos respondentes sentiu que a escolha do seu local de trabalho não considerou sua experiência profissional anterior, formação acadêmica ou opções pessoais como turno e proximidade com a residência, dados presentes na ficha.

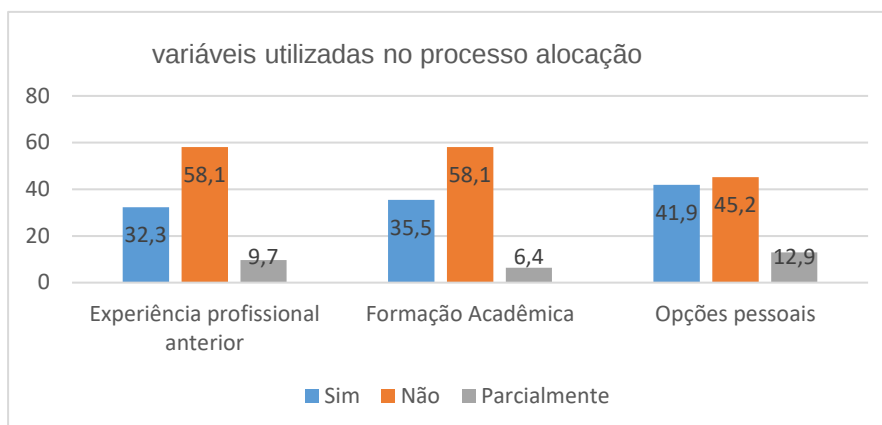


Figura 13 - Variáveis no processo de lotação

Fonte: Pesquisa *survey*

Apenas 19% dos respondentes informaram não conhecer a Gestão por Competências e 71% compreende esta ferramenta como muito importante para o processo de lotação dos servidores. Os enunciados foram elaborados explicando o conceito de conhecimentos, habilidades e atitudes, e os respondentes foram questionados sobre o uso desses critérios de competência no seu processo de lotação. Os dados revelam que o número daqueles que acreditam que o CHA não foi observado ou foi observado apenas parcialmente é superior a 60%, reforçando a necessidade de adequação das práticas para verificação dos elementos essenciais de Competência.

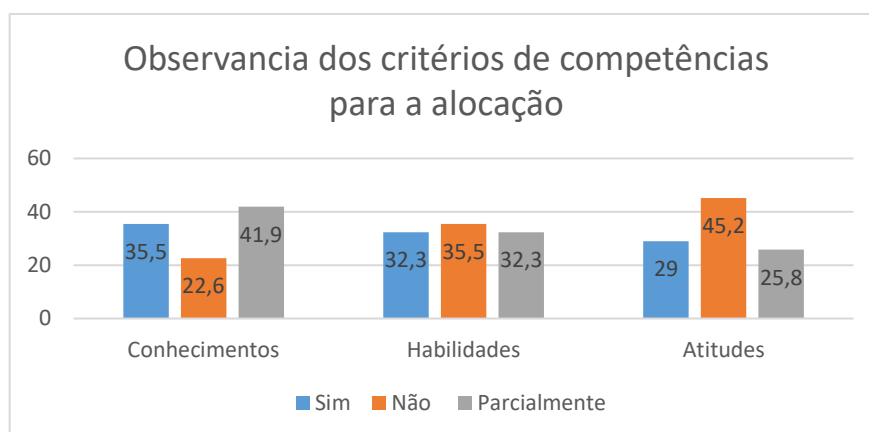


Figura 14 - Observância dos elementos da competência

Fonte: Pesquisa *survey*

Conforme relatado anteriormente, o número de remoções é visto pela Coordenação responsável pela alocação na UFG como o indicador do processo de

alocação. Quando questionados sobre a identificação com o primeiro local de lotação, 51,6% se adequaram parcialmente ou não se adequaram, ou seja, é evidente que o processo precisa ser revisto.

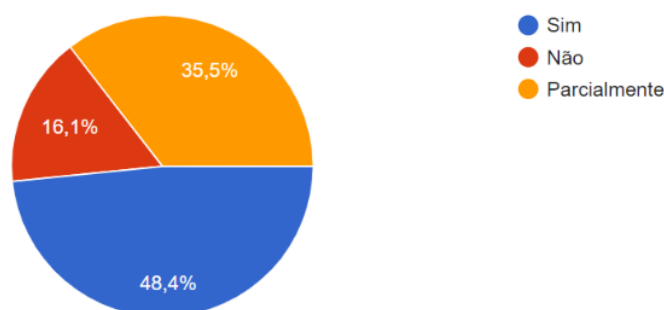


Figura 15 - Grau de identificação do servidor com o seu local de lotação

Fonte: Pesquisa *survey*

Quando questionados sobre a pretensão de ser removido para outro local de trabalho, 48,4% relataram que possuem a intenção ou estão com processo em trâmite. Destes, 35% já foram removidos ao menos uma vez do seu local de origem.



Figura 16 – Remoções

Fonte: Pesquisa *survey*

Sobre a intenção de continuar a carreira como Assistente em Administração, 45,2% relataram que não pretendem dar continuidade à carreira, 93,5% se sentem comprometidos com a instituição, 51,6% conhecem a missão, visão e os valores da UFG e por fim, 38,7% relataram conhecer a missão, visão e valores da sua unidade-órgão.

Quando aos procedimentos de alocação adotados após a alteração da Reitoria, estes serão expostos no próximo item.

4.6.2. Processo de alocação dos servidores em 2018

A etapa seguinte se realizou através de entrevista semiestruturada com o atual gestor responsáveis pelo processo de provimento e movimentação de servidores que nesta pesquisa será identificado como G5. A entrevista foi realizada no dia 27/12/2018 às 13 horas na sede da PróPessoas e além do gestor, também estava presente a equipe da Divisão de Provimento e Movimentação que auxiliaram no detalhamento do processo S1 e S2. O órgão atualmente é formado por quatro servidores, sendo um gestor e três assistentes, porém no momento, um desses se encontra de licença.

Em 2018 com a mudança da PRODIRH para Pró-pessoas, todo o processo de alocação dos servidores docentes e técnicos ficaram sobre a atribuição da Diretoria de Provimento e Movimentação da UFG.

Iniciada a entrevista, S2 nos informa que a indicação acerca do surgimento das vagas na instituição para mapeamento das vacâncias ocorre por consulta diária ao Diário Oficial e posteriormente é registrada em um banco de dados da DPM, cabendo ao Gestor da vaga a responsabilidade por pleitear junto à PróPessoas a reposição do servidor por memorando. Atualmente a PróPessoas só promove um concurso público quando já não há mais cadastro reserva do concurso anterior, além da natural necessidade de contratação de novos servidores.

Quanto à descrição da vaga no último concurso público, S1 esclarece que já consta o perfil do candidato que foi elaborado por uma professora da Faculdade de Educação, que ocorre por meio de um questionário encaminhando aos gestores, via formulário Google. Percebeu-se que essas informações não apresentaram nenhum impacto no concurso, com exceção dos candidatos às áreas específicas tais como técnico de laboratório, onde é preciso detalhar as atividades que serão elaboradas pelo servidor para determinar a vaga para o concurso.

G5 relatou ainda que a equipe contava com uma psicóloga organizacional que ajudava a desenvolver o formulário encaminhado aos candidatos, porém essa servidora deixou a UFG para tomar posse em outra instituição.

Quanto ao perfil do candidato, depois de realizado o chamamento dos aprovados no concurso, a PróPessoas encaminha um questionário para os novos servidores visando esclarecer diversas questões de ordem pessoal e profissional.

Após serem respondidas, realiza-se um cruzamento de dados visando estabelecer o perfil de cada um.

O Gestor informou ainda que para o cruzamento de dados a equipe decidiu recorrer aos profissionais docentes do Mestrado em Psicologia da UFG, sendo que duas professoras atenderam prontamente a este chamado da Pró-Reitoria. O formulário anteriormente elaborado foi alterado por essa nova equipe e foi também criado um formulário para os chefes e diretores de cada unidade ou órgão. Após o concurso regido pelo edital nº 08/2018 foi promovido o cruzamento de dados, obtendo-se uma lista com o melhor perfil de cada novo servidor e segundo o diretor, nesses novos procedimentos foram utilizados os critérios de competência para a construção do formulário, no entanto a equipe não soube descrever quais, tendo em vista que todo o processo de cruzamento de dados ficou a cargo das docentes.

Atualmente a equipe também é responsável pela remoção, redistribuição, provimento e sessão dos servidores. Cabe a decisão final de alocação ao diretor da DPM que utiliza como base, as indicações da Psicóloga, sob o entendimento de que “entregamos isso a quem tem competência para fazer!”.

A Diretoria de Atenção à Saúde do Servidor (DASS) apenas se envolve na admissão dos novos servidores quanto à apresentação dos exames admissionais, como o atestado de saúde ocupacional. O setor responsável pela alocação conta hoje com quatro servidores e só lança mão do perfil profissional quando existem mais de um candidato. Ainda não houve treinamento da equipe e o processo não está devidamente documentado.

Segundo o Gestor até o presente momento a maioria das chefias elogiaram as iniciativas e mudanças administrativas e não existiram reclamações. A maior demanda de alocação por parte dos novos candidatos é serem lotados no Campus I, situado no Setor Universitário em função de sua localização.

Toda essa estrutura ainda não consta no PDI e não existe nenhum maior envolvimento com o decreto no processo de alocação. Quanto ao Feedback ainda não existem registros face à recente implantação do processo.

Os últimos concursos, baseados nos editais de convocações dos servidores a partir de 2015, demonstram que as convocações ocorrem em grande número, fato que inviabiliza a alocação por competências para uma equipe composta por apenas quatro servidores.

Quadro 15 - Número de servidores por convocação

Data	Edital de Convocação concurso 2015	Assistentes em Administração					Número total de convocados Cargos diversos
		Goiânia	Aparecida de Goiânia	Cidade de Goiás	Catalão	Jataí	
07/10/2015	09/2015	50	02	09	01	01	62
		63 Assistentes + 62 Cargos diversos = 124 servidores					
17/02/2016	04/2016	43	03	-	01	-	54
		47 Assistentes + 07 Cargos diversos = 54 servidores					
02/05/2016	06/2016	13	-	-	-	-	-
		13 Assistentes + 0 Cargos diversos = 13 servidores					
01/06/2016	07/2016	06	-	-	-	-	-
		06 Assistentes + 0 Cargos diversos = 06 servidores					
29/07/2016	08/2016	-	05	01	02	-	05
		08 Assistentes + 05 Cargos diversos = 13 servidores					
17/01/2017	10/2016 (Retificado)	15	-	01	-	01	-
		17 Assistentes + 0 Cargos diversos = 17 servidores					
26/01/2017	02/2017	-	-	-	01	01	01
		02 Assistentes + 01 Cargos diversos = 03 servidores					
16/02/2017	04/2017	10	01	-	-	-	0
		11 Assistentes + 0 Cargos diversos = 11 servidores					
28/03/2017	05/2017	4	-	-	-	-	03
		04 Assistentes + 03 Cargos diversos = 07 servidores					
09/10/2017	12/2017			01		-	11
		01 Assistente + 11 Cargos diversos = 12 servidores					
17/01/2018	01/2018					01	01
		01 Assistentes + 01 Cargos diversos = 02 servidores					
Data	Edital de Convocação concurso 2018	Assistentes em Administração					Número total de convocados Assistentes + Cargos diversos
		Goiânia	Aparecida de Goiânia	Cidade de Goiás	Catalão	Jataí	
13/07/2018	07/2018		03		05	04	51
		12 Assistentes + 51 Cargos diversos = 63 servidores					
09/08/2018	10/2018	55	-	-	-	-	-
		55 Assistentes + 0 Cargos diversos = 55 servidores					
21/09/2018	11/2018	04	-	-	02	-	27
		06 Assistentes + 27 Cargos diversos = 33 servidores					
31/10/2018	12/2018	38	-	-	-	-	10
		38 Assistentes + 10 Cargos diversos = 48 servidores					
06/11/2018	13/2018	01	01	-	-	-	6
		02 Assistentes + 06 Cargos diversos = 08 servidores					
04/12/2018	14/2018	06					11
		06 Assistentes + 11 Cargos diversos = 17 servidores					
11/02/2019	01/2019	06					03
		06 Assistentes + 03 Cargos diversos = 09 servidores					

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos editais de convocações

5 PROPOSTA DE INOVAÇÃO, INTERVENÇÃO E RECOMENDAÇÃO

5.1. PROPOSTA GENÉRICA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ALOCAÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NAS IFES

Neste capítulo, será apresentada a proposta de metodologia genérica para a alocação dos servidores Assistentes em Administração em Instituições Federais de Ensino Superior. Para a construção do modelo foram utilizados três pilares: A base legal, a base teórica, e o Benchmarking.

A base teórica considera os vários conceitos acerca de Gestão por Competências, construídos e consolidados pela literatura. Destacam-se os elementos constitutivos de Competência Individual – conhecimentos, habilidades e atitudes, além das ferramentas de mapeamento de competência. Os métodos de mapeamento de competências pessoais e as técnicas utilizadas para a avaliação de potencial dos novos servidores a serem alocados.

A base legal considera os aspectos e princípios que revestem a função pública, isso porque, inseridos no contexto do Direito Público, os atos do servidor público são regidos pelo princípio da legalidade, segundo o qual só é permitido o que está estabelecido em lei. Serão consideradas as seguintes normativas: Constituição Federal de 1988 – no que tange ao servidor público, Lei 8.112/90 que regulamenta a carreira dos servidores públicos federais; Decreto 5.507/2006 – que instituiu no contexto nacional a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e o PCCTAE – Plano de Carreira dos Servidores Técnicos em Administração;

O Benchmarking considera-se aqui a experiência de instituições que já estão em processo avançado de implantação da Gestão por Competência, e que podem direcionar os facilitadores e entraves aos métodos de alocação aplicados.

Esta metodologia será apresentada com detalhamento das suas características e componentes. O propósito com a elaboração desta metodologia é disponibilizar aos gestores um fluxo de ações que auxilie no processo de alocação dos servidores com base em critérios de competências.

A principal vantagem de uma metodologia genérica obtida por meio da realidade já praticadas no serviço público, é que ela organiza os conceitos e as ideias sobre determinados temas, orientando melhor as ações dos agentes organizacionais que tomam decisões e operacionalizam os instrumentos de gestão. Em termos práticos, esta metodologia estabelece uma lógica a partir da qual são decididas,

planejadas e executadas determinadas ações, que poderão ser adaptadas a realidade pragmática de outras instituições.

Esta metodologia conceitual está dividida em 5 eixos, a saber: Planejamento, Descrição da vaga, Perfil do Candidato, Tomada de decisão de alocação e Feedback. Para melhor entendimento, segue a representação gráfica do modelo proposto e, em seguida, serão realizadas as ponderações para a sua devida execução.

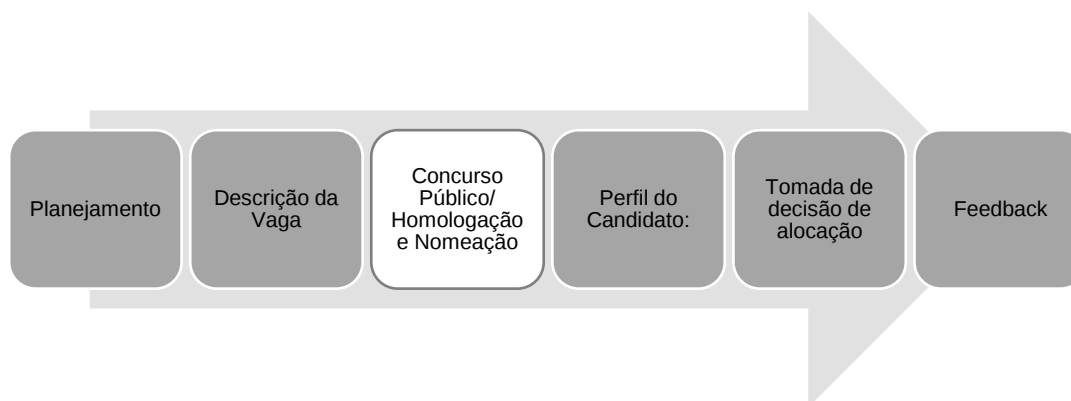


Figura 17– Eixos constitutivos do modelo

Fonte: a autora.

Etapa 1 – Planejamento

A etapa do planejamento é fundamental para que se obtenha êxito no processo de alocação dos servidores e envolve o alinhamento entre as políticas institucionais e a Gestão por Competências. Isso porque se os níveis estratégicos da instituição estão engajados na implantação da política, os caminhos para a viabilização serão facilitados e esta terá uma forte tendência ao sucesso. A este respeito Ferreira assevera que “quando se fala sobre planejamento estratégico de pessoal, não há como não o associar com a GPC, visto tratar-se de um processo contínuo e alinhado com as estratégias organizacionais” (Ferreira, 2015, p. 14).

A etapa do planejamento envolve ainda o mapeamento das competências organizacionais com base na missão, visão e valores da Instituição. Esta etapa é de suma importância já que as competências dos novos servidores serão mapeadas visando o alcance dos objetivos institucionais. A respeito desta ligação Brandão reforça “um nível influencia a outro, e vice-versa, de tal forma que as competências individuais afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas. (2017, p. 07)

Quanto ao mapeamento das competências técnicas e pessoais, mesmo que estas sejam extremamente importante para a implantação da GPC de uma forma geral, todas as instituições entrevistadas, embora estejam com o mapeamento em curso, não o utilizam no processo de alocação.

As competências dos servidores e aquelas necessárias ao preenchimento das vagas somente são mapeadas no momento da alocação. Isso significa que, caso as vagas já estejam mapeadas, a próxima etapa estará dispensada (Etapa 2 - Descrição da vaga), porém se este mapeamento ainda não foi realizado, na prática das instituições visitadas, isso não inviabiliza a alocação com base em critérios de competências.

A equipe responsável pelo processo de alocação dos servidores precisa ser multidisciplinar, e deve ser capacitada em GPC com pleno conhecimento do Decreto 5.707/2006. Destaca-se a relevância da presença de Psicólogos Organizacionais, profissionais presentes em todas as equipes selecionadas para o Benchmarking. Além disso recomenda-se que o processo seja desenhado por um Administrador que pode ou não pertencer à equipe. Importante salientar que no Brasil o uso de testes psicológicos é restrito aos psicólogos, conforme dispõe o Art. 13 da Lei n. 4.119/62, daí a sua importância na equipe.

Necessário também alinhar a necessidade de contratação ao dimensionamento dos servidores. Recomenda-se que ao surgir uma vacância, deve-se analisar a real necessidade de substituição do servidor, se há desvio de função ou se a vaga deve ser preenchida por um profissional de outro cargo. As instituições visitadas relataram que a prática de apenas repor o a força de trabalho sempre que surge a vaga, se tornou nociva tendo em vista que o novo servidor pode se sentir desmotivado ao ser lotado em um ambiente de trabalho no qual a sua atuação não se faz necessária.

Também é preciso realizar um estudo das áreas em vacância, para definição das prioridades a serem atendidas por meio do concurso público e no próprio edital mencionar a realização de verificação de competências para a alocação. Com base nestas informações ocorre à definição exata das unidades que receberão os novos servidores, bem como na quantidade de servidores destinados a lotação para cada unidade selecionada, sem a interferência de apadrinhamentos e indicações políticas. Essas informações permitem a realização da segunda etapa.

Quadro 16 - Resumo da etapa de Planejamento

Atividade	Descrição
Análise de documentos institucionais	Descrever: missão, visão e valores da organização. Incluir no PDI
Mapear competências organizacionais	Selecionar o método que mais se identifica à realidade institucional para realizar o mapeamento das competências
Desenvolver a equipe de alocação	Capacitação e contratação de profissionais: Psicólogo e Administrador. Etc.
Cumprir legislação específica	Dimensionamento dos servidores (PCCTAE); critérios para a vacância (8.112/1996)
Análise das vacâncias	Priorizar áreas com maiores déficits e demandas.
Inclusão no edital do processo de lotação	Informar ainda em edital acerca dos procedimentos adotados para verificação de competência
Determinar os responsáveis pela etapa	Sugestão: Coordenação/Direção responsável Gestão de Pessoas, juntamente com o órgão responsável pelo planejamento estratégico institucional.

Fonte: a autora.

O grande desafio desta etapa é fazer com que os responsáveis táticos da instituição compreendam a importância de se implantar a GPC. Isso porque além de ser uma determinação legal (decreto 5.707/2006), a prática contribuirá muito com o desenvolvimento da instituição.

Etapa 2 –Descrição da vaga

As competências organizacionais serão as principais fontes norteadoras desta etapa, onde será realizada a análise das competências técnicas e pessoais que supririam as necessidades do cargo a ser preenchido. Além disso, serão indicadas as entregas desejadas do futuro servidor e as especificadas as condições de trabalho. Ressalta-se que todas as indicações deverão estar contidas na descrição do cargo Assistente em Administração previsto no PCCTAE, sob pena de se institucionalizar o desvio de função. Para a realização dessa etapa é fundamental a participação dos gestores que irão receber os novos servidores.

A descrição da vaga pode ocorrer por meio de um questionário, ou entrevista com o chefe imediato do novo servidor. Independente da escolha, o ideal é que os gestores conheçam o mínimo de GPC, sob o risco de não fornecerem as informações necessárias para o processo de alocação. Sugere-se incluir um módulo de GPC, nos cursos de capacitação para gestores e conscientizar por meio de palestras e informativos da importância de fornecer informações reais acerca do que se espera do novo servidor.

Junto ao questionário, caso seja este o instrumento escolhido, deve-se incluir informações que possam contribuir com o preenchimento dos dados, tais como: PCCTAE, Glossário de competências, conceitos de competências técnicas e comportamentais, se possível com exemplo.

Quadro 17 - Resumo da etapa de identificação da vaga

Atividade	Descrição
Análise de documentos descritores do cargo e função da vaga a ser preenchida	Descrever: conhecimentos, habilidades e atitudes necessários (Base Teórica – item 2.1);
Mapear competências necessário ao cargo	Selecionar o método que mais se identifica à realidade institucional para realizar o mapeamento das competências: Questionário, entrevista (benchmarking) ou métodos expostos no item métodos de mapeamento de competências previsto no último item dessa seção.
Cumprir legislação específica	Observar a descrição do cargo (PCCTAE) para evitar desvio de função
Determinar os responsáveis pela etapa	Sugestão: Gestor responsável pelo local onde vaga será preenchida, junto a equipe de alocação

Fonte: elaborado pela autora

O principal desafio desta etapa diz respeito a conscientização dos Gestores quanto a importância de fornecer informações reais e úteis para a descrição da vaga.

Duas das instituições visitadas, informaram que alguns gestores não respondem ao questionário ou apenas transcrevem as exigências do cargo previstas no PCCTAE, que é abrangente e genérico comprometendo o processo de alocação.

Etapas 3 - Perfil do Candidato

Com base no perfil das vagas disponíveis deve-se levantar as competências de cada um dos aprovados em concurso público para o cargo de assistente em administração. Tendo em vista a importância desta etapa, recomenda-se que mesmo quando o concurso aprovar apenas um candidato ela deve ser realizada. Isso porque, ao mapear o perfil do candidato e o perfil desejável para a vaga, o gestor estará munido de informações que poderá ensejar ações, tais como a indicação de capacitação que poderá suprir os possíveis *gaps* de competência do novo servidor.

Quanto aos elementos constitutivos da competência, considera-se que o conhecimento necessário para o exercício da função pode ser constatado por aprovação nas provas do concurso, portanto o enfoque desta etapa estará em mapear habilidades e atitudes dos servidores recém aprovados. As técnicas de mapeamento previstas no último item desta sessão, poderão ser utilizadas, tais como, a auto avaliação, a entrevista, a análise curricular, o formulário de interesse, dinâmicas de grupo, etc.

Alguns aspectos acerca desta etapa foram levantados por meio do Benchmarking e merecem ser mencionados: O uso de software para testes psicológicos, com foco em análise individual de perfil exige recursos financeiros e servidores capacitados para análise de dados. Embora sejam práticos, não é unânime a aceitação deste método pela academia. Um dos principais cuidados que o psicólogo deve ter na escolha de um teste psicológico é consultar o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI). Nos casos em que a consulta a determinado instrumento apresentar um parecer desfavorável, o psicólogo não poderá utilizá-lo no

exercício profissional. Além disso deve-se considerar se existem profissionais em quantidade suficiente para atender a demanda do concurso.

HumanGuide		Favorável X
Autores	GISELLE MUELLER-ROGER WELTER ROLF KENMO	
Editora	VETOR EDITORA	
Construto	Interesses/Motivações/Necessidades/Expectativas	
Público Alvo	De 18 a 60 anos	
Idade da amostra de normatização	DE 18 ATÉ 60 anos	
Aplicação	INDIVIDUAL INFORMATIZADO	
Correção	INFORMATIZADO	
Data aprovação	24/04/2009	
Prazo dos estudos de normatização	24/04/2024	
Prazo dos estudos de validade	24/04/2029	

Figura 18 - Parecer favorável *HumanGuide*

Fonte: SATEPSI

O Tribunal de Contas da União relatou a utilização do *HumanGuide*, teste que pode ser realizado pelo candidato por meio de qualquer aparelho eletrônico com internet, a equipe conta com dois profissionais psicólogos aptos a realizar a análise dos resultados. Em consulta ao SATEPSI, conforme a figura 18, este teste psicológico possui parecer favorável para utilização de psicólogos no exercício profissional.

O preenchimento de formulários de interesse e a análise de currículos, auxiliam na compreensão das necessidades dos novos servidores. Segundo a pesquisa fatores como horário de trabalho, distância da moradia, e o fato de ser servidor estudante interferem diretamente na solicitação do servidor, e dentro do possível devem ser levados em consideração. Os modelos utilizados pela

A depender do número de candidatos e da disponibilidade da instituição, poderão ser realizadas entrevistas com os novos servidores. A seguir, será apresentada uma ordem provável para as entrevistas.

Entrevista por competências com psicólogo organizacional – O método utilizado pelo profissional dependerá do candidato e do tipo de competência que se almeja mapear.

Equipe de alocação – Munida de informações sobre o perfil do servidor, a equipe poderá realizar um filtro entre os candidatos mais propensos ao preenchimento de cada uma das vagas. Caso seja necessário o novo servidor poderá esclarecer possíveis dúvidas contidas no currículo ou formulário de interesse apresentado.

Entrevista com Gestor da vaga – O Gestor poderá realizar uma entrevista, mediada ou não por integrante da equipe de lotação. Ela poderá ser realizada apenas com os servidores que, segundo o filtro da equipe de lotação, se mostraram propensos aquela função. Em seguida, deverá encaminhar aos responsáveis sua indicação para a lotação em ordem de prioridade.

As dinâmicas de grupo podem ser realizadas quando houver um grande número de servidores convocados e devem ser mediadas por Psicólogos e servidores da equipe de alocação. Por não permitir uma análise individual precisa, recomenda-se em seguida, realizar uma entrevista curta para conclusões mais assertivas.

Quadro 18 - Resumo da etapa de perfil do candidato

Atividade	Descrição
Determinar os responsáveis pela etapa	Sugestão: Psicólogos organizacionais. Esta etapa poderá acontecer no mesmo local onde são realizados os exames admissionais. Também são responsáveis por esta etapa o gestor da equipe de lotação.
Mapear competências individuais	Utilizar as técnicas mais adequadas à identificação das competências necessárias ao cargo, de acordo com a realidade da instituição.
Cumprir legislação específica	Observar a legislação acerca dos profissionais habilitados para realizar entrevistas comportamentais. Deve-se obedecer aos critérios e prazos estabelecidos na lei 8.112/90 para a convocação dos servidores para a posse (Base Legal);

Fonte: a autora

Brandão (2017, p. 118) ressalta que “nenhuma dessas técnicas é necessariamente melhor ou pior que as outras, mas, sim, adequada ou inadequada aos objetivos e ao contexto da organização, ao número de candidatos, à natureza das competências que se deseja selecionar, entre outros aspectos. Este constitui o principal desafio desta etapa, escolher o instrumento adequado para o mapeamento das competências do servidor.

Etapa 4 - Tomada de decisão de alocação da vaga

Nesta fase, o responsável, deverá realizar a tomada de decisão com base no perfil da vaga e no perfil dos candidatos. Nas instituições visitadas, todas as informações colhidas nas etapas anteriores dão origem a um dossiê onde a equipe de lotação, com base nas informações colhidas realizam um parecer de indicação de alocação.

De maneira genérica, o parecer de indicação consiste em um resumo dos principais pontos ocorridos no processo a respeito do candidato em questão. A primeira informação do parecer é o nome do candidato, seguido da área que se julgou apropriada para o seu destino. O relatório deve ser arquivado e seguir os critérios de disponibilidade da LAE, obedecendo a transparência.

Nem sempre o Gestor de Pessoas é o responsável pela tomada de decisão. Isso pode variar muito a depender da organização interna da Instituição. Na Universidade de Brasília a decisão é tomada pela Reitora, na Universidade Federal Fluminense pela equipe multidisciplinar envolvida no processo de alocação, já no Tribunal de Contas da União a decisão é do gestor da vaga, passando-se para a equipe de alocação em situações em que houver mais de um gestor pleiteando o mesmo servidor. Independentemente de quem seja o indicado pela gestão para tal responsabilidade, é importante que leve em consideração as informações coletadas pela equipe de lotação e se destitua de questões políticas no momento da decisão.

Quadro 19 - Resumo da etapa de tomada de decisão

Atividade	Descrição
Determinar os responsáveis pela etapa	Sugestão: Gestor responsável pelo processo de alocação.
Cruzamento dos dados	Realizado em conjunto pela equipe multidisciplinar
Relatório de indicação de vagas	- Nome - Indicação da Vaga - Descrição em tópicos dos processos que culminaram na decisão.
Cumprir legislação específica	Deve-se obedecer aos critérios e prazos estabelecidos na lei 8.112/90 para a convocação dos servidores para a posse (Base Legal);

Fonte: elaborado pela autora

Etapa 5 - Feedback:

Depois que os servidores já estão lotados, recomenda-se a realização de um Feedback. Ele poderá ser realizado por meio de questionário online que deve conter itens sobre o acolhimento na instituição, a recepção do servidor no novo local de trabalho, a disponibilização de senhas e acesso a sistemas, estrutura física adequada, compatibilidade com as competências da área de alocação, o processo de integração e o que mais a instituição julgar necessário.

Os questionários poderão ser encaminhados para os endereços eletrônicos dos servidores recém-lotados dentro de um prazo que deve ser estabelecido no planejamento, a sugestão é de que este prazo esteja entre 3 e 6 meses após o processo de lotação.

Após a tabulação dos dados deverá ser realizado um relatório que considerará o que servirá como norteador para a melhoria dos processos, bem como fator a ser considerado na avaliação de desempenho e na proposta de novas capacitação direcionadas aos servidores.

Se for constatado, casos de relevante incompatibilidade, recomenda-se uma conversa com a psicóloga organizacional, o que poderá ensejar um processo de remoção do servidor.

Quadro 20 - Quadro resumo da etapa de Feedback

Ação	Descrição
Responsáveis pela etapa	Sugestão: Equipe de alocação
Feedback por meio de Questionário Web	É prático, rápido e abrangente além de favorecer a tabulação de dados
Análise com foco no servidor e no gestor	E importante que as duas partes sejam ouvidas.
Pode ensejar: - Alterações nos procedimentos de alocação - Propor capacitações - Intervenções em casos mais graves	Equipe de acolhimento ao servidor

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apresentado no referencial teórico (item 2.3), o período para a realização de todo o processo de alocação não deve ultrapassar o prazo legal previsto para os servidores tomarem posse. Por isso, o ideal é que a fase de planejamento e descrição da vaga, sejam realizados antes do concurso público, já a identificação do perfil do candidato e a tomada de decisão, após a homologação do concurso, a depender da necessidade de nomeação dos candidatos aprovados.

Na UFG, os editais de convocação são enviados aos servidores para que providenciem a documentação necessária e os exames para perícia médica, só após ocorre a nomeação. Neste período os procedimentos para identificação do perfil do candidato também podem acontecer. Já a etapa do feedback pode ocorrer após 3 meses da finalização do processo de alocação, respeitando-se assim um período mínimo de adaptação do novo servidor.

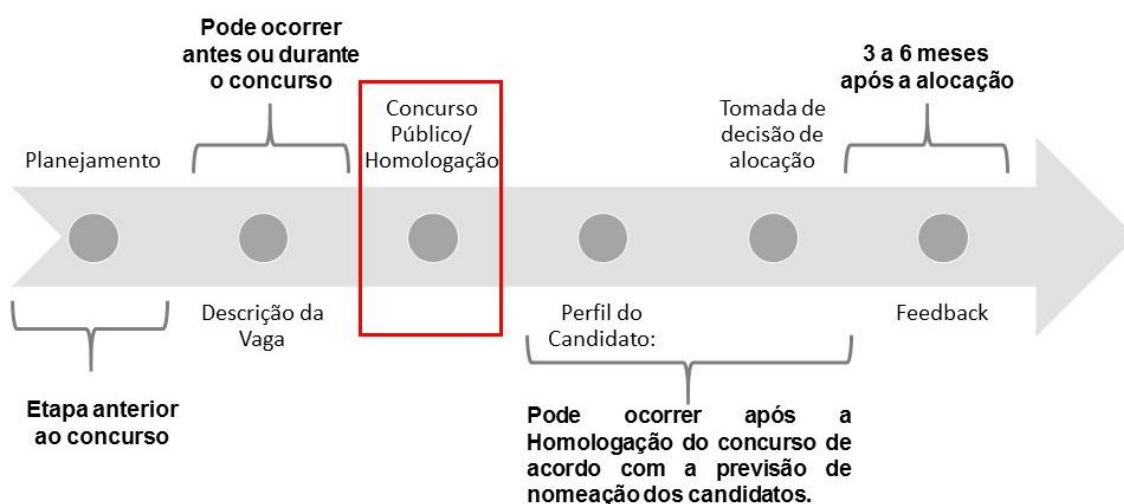


Figura 19 - Tempo previsto para o processo de alocação

Conforme demonstrado na figura, embora o concurso público esteja no centro do processo de alocação, esta etapa por sua complexidade não constitui o escopo desta pesquisa, porém poderá ensejar trabalhos futuros.

Métodos de mapeamento de competências

Os autores, Brandão (2017), Ferreira (2015) e Carbone et al. (2016) apontam para os cinco métodos que acreditam serem mais eficazes para o mapeamento de competências: a análise documental, a entrevista, o grupo focal, o questionário, e por fim, a observação. Estes métodos podem colaborar com o processo de alocação.

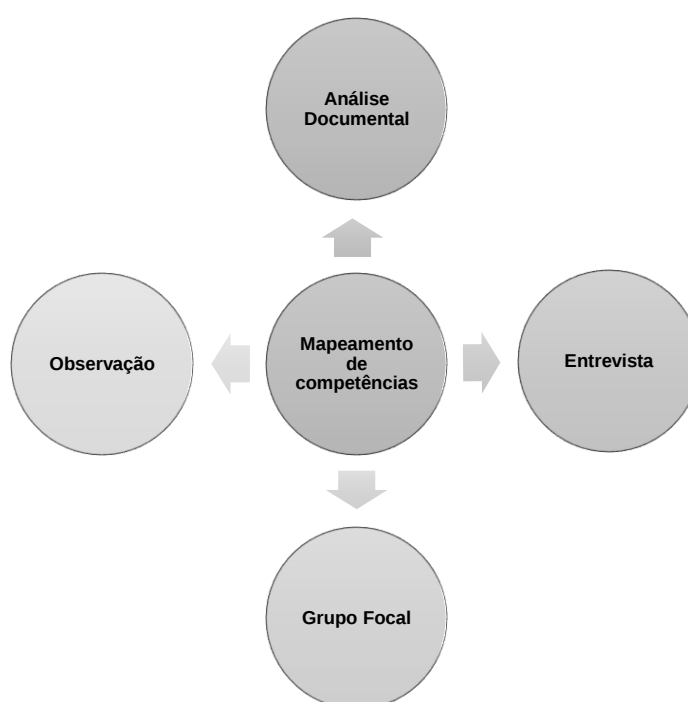


Figura 20- Técnicas para mapear competências

Fonte: Elaborado a partir de Brandão (2017) e Gramigna (2017)

A. Análise documental

A análise documental consiste nos procedimentos voltados para o estudo e a análise de documentos variados, qualquer tipo de material impresso ou audiovisual que forneça informações para os objetivos que se pretende alcançar (CARBONE, et al., 2016). É especialmente utilizado para mapear competências organizacionais, quando são analisados documentos que evidenciem a missão, visão, os objetivos e outros documentos relativos à estratégia organizacional da instituição de análise. Quando utilizada para o mapeamento de competências de uma vaga específica ou função o foco deve estar em documentos que descrevam os cargos e as políticas da

gestão de pessoas. É recomendado que este método seja complementado por outras técnicas (FERREIRA, 2015).

Segundo Richardson (1999), esse processo pode ser separado em três etapas. A primeira é denominada pré-análise, momento onde são definidos os objetivos da análise, os documentos a serem analisados e os indicadores para interpretar os conteúdos. A segunda consiste na análise do material e a categorização das informações coletadas e a terceira se refere ao tratamento dos resultados organizando as competências de acordo com os documentos que lhe deram origem e a frequência com que o item foi identificado, quanto maior a frequência, maior a sua importância (BRANDÃO, 2017). Essas etapas podem ser visualizadas no quadro abaixo:

Quadro 21 - Exemplo de resultados da análise documental

Competência	Categoria	Origem da informação				Frequência
		Missão	Visão de futuro	Objetivos Estratégicos	Relatório de Gestão	
Prestar atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas.	Relacionamento com clientes	X	X	X		9
Orientar a atuação dos integrantes da equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles.	Gestão de Pessoas				X	6
Monitorar a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho.	Gestão de Processos		X	X		4

Fonte: Adaptado de Brandão (2017).

B. Entrevista

As entrevistas são uma forma direta de obter informações de um entrevistado que é estimulado a discorrer sobre as mais críticas situações de seu trabalho, permitindo ao entrevistador avaliar as suas competências, tais como, a sua motivação ou o seu pensamento lógico visando a solução de um problema. (MALHOTRA, 2006). Pode ser estruturada (por meio de questionário), não estruturada (por meio de

entrevista aberta) ou semiestruturada (por meio de questionário e entrevista aberta). Essa característica é determinada pela presença ou não de roteiro fixo de perguntas.

É evidente que o método das entrevistas oferece algumas vantagens, tais como a identificação empírica e precisa das competências, a liberdade de uso, a flexibilidade na assertividade dos objetivos, porém, se faz relevante lembrar que esse método também apresenta algumas desvantagens, tais como o elevado custo de execução, grande dispêndio de tempo, a necessidade de um profissional entrevistador dotado de um bom nível de expertise (Spencer e Spencer, 1993). O quadro abaixo apresenta uma sugestão de como as entrevistas podem ser tabuladas para o mapeamento de competências:

Quadro 22 - Modelo de entrevista e ou questionário para mapear competências

Pergunta	Trecho da entrevista	Descrição da competência	Categorização	Frequência
O que é necessário para se realizar um trabalho bem feito na sua área de atuação?	“Acho muito importante o servidor analisar e interpretar o comportamento do consumidor.”	Estabelecer relacionamento de confiança junto a clientes.	Competência de relacionamento	7

Fonte: Adaptado de Mello et. al. (2006) e Carbone et al. (2016).

É recomendado gravar os depoimentos, mediante anuência prévia dos entrevistados, e registrar notas que facilitem a compreensão das respostas. Quando a entrevista é aplicada ao mapeamento de competências a análise dos dados em geral é realizada por meio da análise de conteúdo (BRANDÃO, 2017).

C. Grupo Focal

O grupo focal é uma forma de entrevista em profundidade e em grupo, com reuniões focadas em uma proposta de estimular os comentários sobre questões indicadas. Funciona como um brainstorm sendo conduzido por um moderador para que na interação do grupo, os participantes influenciem uns aos outros, trocando ideias e respondendo às questões em pauta (OLIVEIRA e FREITAS, 1998).

Essa ferramenta facilita identificar aqueles profissionais que pensam ou percebem sobre as questões predeterminadas relativas às competências. Dentro

desse segmento, Spencer e Spencer (1993) afirmam a existência de algumas vantagens, tais como, a velocidade e a eficiência da coleta dos dados, além da natural abundância de conceitos de competências a serem mapeadas oferecidas pelas dinâmicas de grupo. Por outro lado, eles também lembram a existência de desvantagens que é a possibilidade de ocorrer omissões de fatores críticos às competências por falta de vocabulário técnico dos profissionais ou disposição do grupo em trazer problemas à tona, além disso, o método pode gerar um processo repetitivo de conceitos pouco relevantes. Carvalho et al. (2009) recomendam que o grupo deve ser composto por oito a dez participantes pré-selecionados para garantir a homogeneidade de determinadas características. O mediador deve conduzir o debate de forma descontraída e manter boa comunicação com todos os participantes. O encontro deve durar entre uma e três horas com registro de áudio e/ou vídeo.

Para Oliveira e Freitas (1998) não é recomendado o uso deste método em situações que abordam temas potencialmente constrangedores, quando se necessita de dados estatísticos, quando outro método pode produzir resultados de qualidade com menos custos e tempo, e quando as informações prestadas exigirem confidencialidade.

O método de análise se assemelha ao exposto no quadro n. 22, porém importante identificar quantos grupos focais foram realizados e quais atribuíram às competências em análise.

D. Questionário

Outra opção para o mapeamento seria os questionários ou levantamentos por meio de formulários estruturados, que constitui uma ferramenta que deve ser lida e preenchida pelos próprios profissionais entrevistados, sem nenhuma intervenção de terceiros. Tais questionários podem apresentar perguntas abertas e/ou fechadas. Possuem como objetivo maior evidenciar algumas questões relevantes, tais como, a possibilidade de distinguir as competências de desempenho superior e mediano; quais as competências podem ser adquiridas e por quais meios elas serão incrementadas, como por exemplo, se por capacitação ou por recrutamento e seleção; quais competências não encontradas faltariam para alcançar um desempenho superior; dentre outras. Para Brandão (2017) é de muita importância a validação semântica desses questionários antes da aplicação, a fim de evitar toda e qualquer má interpretação ou confusão em relação às questões.

A escolha de utilizar o questionário para fins de mapeamento deve considerar uma série de fatores, como a escolaridade dos participantes, os recursos disponíveis para a realização do mapeamento como, por exemplo, formulário online, a geografia dos sujeitos da pesquisa e a maturidade dos respondentes para o preenchimento do instrumento de coleta de dados (FERREIRA, 2015).

Os questionários podem também incluir questões de resposta aberta e nesses casos, o tratamento dos dados é diferenciado, exigindo análise de conteúdo, semelhante ao levantamento de informações por meio de entrevista (ENAP, 2009).

E. Observação

Outro método proposto seria o da observação direta dos profissionais durante os o desempenho comportamental e laboral do local a ser mapeado, registrando e analisado de forma detalhada em todos os seus aspectos, dentro de uma total ingerência entre pesquisador e profissionais avaliados. Para Carbone (2009) uma das vantagens do método da observação é possibilidade de observar detalhes do desempenho dos profissionais e grupos dentro do seu próprio contexto laboral, fator que fornecerá valiosas informações que poderiam ser omitidas pelos outros métodos, como também, referenda as informações obtidas através dos mesmos. A principal desvantagem deste método é a subjetividade atribuída à análise do observador.

Além dos métodos apresentados nos itens anteriores, alguns autores construíram técnicas de mapeamento mais complexas. Destaca-se o método desenvolvido por Roberto Coda (2016), que visa identificar perfis profissionais e o método de Leme (2014) que pode ser utilizado para mapear competências organizacionais, individuais e diagnosticar as competências das vagas a serem preenchidas.

F. M.A.R.E.

O diagnóstico M.A.R.E. é apresentado por Roberto Coda (2016) sendo construído e validado por um processo que teve a duração de dois anos, com o uso de uma amostra de gerentes e profissionais ocupando cargo de nível superior de escolaridade em abrangência nacional. É um instrumento em forma de questionário, que tem por objetivo aferir situações de trabalho tendências ou preferências no modo de agir de cada profissional, ou seja, busca identificar as competências

comportamentais que o profissional entende possuir ou não, ou seja, trata-se de um instrumento de auto percepção sobre os comportamentos considerados. O diagnóstico M.A.R.E. de orientações motivacionais não tem respostas certas ou erradas, mas possui a identificação daquilo que o profissional julga ser mais importante ou gosta mais de fazer (CODA, 2016).

São quatro as orientações motivacionais mapeadas através do diagnóstico, sendo que as iniciais de cada uma delas dão origem ao nome M.A.R.E. São elas, a Mediadora que possui foco em comportamentos voltados para a integração e a adaptação; a Analítica, com foco em comportamentos voltados para a definição de processos e estratégias; a Receptiva com foco em comportamentos voltados para lidar com pessoas; e a Empreendedora, com foco em comportamentos voltados para a consecução de resultados, objetivos e metas.

O questionário apresentado por Roberto Coda (2017) para a identificação dos perfis se encontra disponível para realização online, através do sítio eletrônico: perfilmotivacional.com.br, e deve ser realizado apenas no site por questões autorais.

G. Inventário Comportamental

Para o autor Rogério Leme (2014), o mapeamento de competências pode entrar o processo de implantação da gestão por competências nas organizações por diversos motivos, mas principalmente em função das dificuldades de definir uma metodologia explícita, pela necessidade da aplicação de grandes recursos financeiros na sua realização, com também, pela dificuldade da própria instituição executar a implantação. Assim, ele desenvolveu a metodologia do Inventário Comportamental para mapeamento de competências que se define da seguinte forma: o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências é uma Lista de Indicadores de Competências que traduz a conduta do Comportamento ideal desejado e necessário para que a Organização possa agir alinhada à Missão, Visão, Valores e a Estratégia da Organização (LEME, 2014).

O fator preponderante dessa metodologia está na elaboração de uma relação de indicadores que sejam amplamente compreendidos pelos administradores da organização, já que estes têm a fundamental necessidade de entenderem claramente o que a organização espera de cada profissional. Dentre as várias características do Inventário Comportamental, se destacam algumas, tais como a sua aplicação em organizações de qualquer porte, inclusive pública; a sua versatilidade na aplicação em

todos os níveis organizacionais; a sua absoluta objetividade focada na realidade da organização; possui um método participativo e construtivo; requer baixo investimento; é simples e rápido em sua implantação, além de poder ser comprovado matematicamente.

A aplicação do Inventário Comportamental permite uma multiplicidade de facilidades, tais como a identificação das competências organizacionais; a identificação das competências de cada função e das perguntas necessárias para a aplicação da avaliação com foco em competências; além de servir como um instrumento de auxílio na criação das perguntas para aplicar a seleção por competências por meio da entrevista comportamental. E concluindo, Leme (2014) afirma que o mais interessante do método é que todas essas aplicações são sob medida para a organização e a para a função, trazendo grande precisão nos resultados.

Preliminarmente, deve-se realizar a sensibilização dos participantes (foco do mapeamento) quanto à missão, visão de futuro e valores da organização. Em seguida, os servidores recebem orientações para o preenchimento do formulário com três colunas intituladas, respectivamente, GOSTO, NÃO GOSTO e O IDEAL SERIA.

Eles devem pensar em pessoas com quem se relacionam no órgão (pares, superiores, subordinados, clientes). Ao pensar na primeira pessoa, devem escrever na coluna “GOSTO” comportamentos dessa pessoa que são admirados por ele e que contribuem para a organização. Em seguida, devem listar na coluna “NÃO GOSTO”, comportamentos da mesma pessoa considerados inadequados. E na coluna “O IDEAL SERIA” listar comportamentos que precisam ser desenvolvidos para que a pessoa contribua efetivamente para os objetivos institucionais.

Pela atividade de coleta os resultados expõem os indicadores bons, os ruins e os que precisam ser desenvolvidos. Eles devem ser tabulados de forma afirmativa, considerando-se a frequência com que foram apontados. Desta forma, ter-se-á o resultado.

5.2. IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS RELEVANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA NA UFG

Esta seção cumpre com o objetivo o segundo objetivo específico traçado para essa pesquisa, e apresenta recomendações e propostas de ações que poderão ser adotadas, em sua totalidade ou não, de modo a contribuir para que a Universidade Federal de Goiás adeque o seu processo de alocação dos servidores Assistentes em Administração adotando critérios de competências.

As propostas formuladas a seguir foram elaboradas a partir da análise comparativa realizada por meio de *benchmarking* na UnB, na UFF e no TCU, onde foi possível obter as melhores práticas para Alocação de pessoas por Competências no serviço público. O caminho apresentado traça propostas que representam as soluções encontradas por cada Instituição pesquisada, aos diversos entraves impostos por contextos organizacionais internos e pela administração pública como um todo. Favorecendo assim, a fluidez no processo de implementação da Alocação de Pessoas por Competências na UFG. Além disso, serão utilizados os direcionamentos apresentados no referencial teórico.

Depois de identificados os desafios e objetivos organizacionais, através de análise documental, entrevistas e questionários, sugere-se o convencimento da alta gestão da UFG. Cabe ressaltar que a UFG está em um momento particular de transição, o mais recente processo sucessório da gestão da administração central empossou como reitor o professor Edward Madureira, que manteve a gestão de pessoas da Instituição à categoria de Pró-Reitoria. A PróPessoas por sua vez, centralizou a movimentação de servidores (técnicos e docentes) na Diretoria de Provimento e Movimentação (DPM). O momento de mudanças pode ser extremamente propício para a construção de novas práticas.

Tendo em vista que as etapas de coleta e de análise dos dados evidenciaram momentos distintos de gestão, foi possível listar um grande número de recomendações e propostas sobre o processo de alocação realizado na instituição. As recomendações elencadas a seguir, foram elaboradas a partir da metodologia desenvolvida por meio desta pesquisa, seguindo as fases de Planejamento, descrição da vaga, perfil do candidato, tomada de Decisão e Feedback.

Planejamento

A primeira recomendação dessa pesquisa é realizar um encontro presencial com a PróPessoas, o Secretário de Planejamento e Avaliação da instituição, o Diretor da Diretoria de Provimento e Movimentação e os gestores dos demais Órgãos Executivos Centrais (Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias e Secretarias Especiais) para tratar especificamente sobre GPC, dispondo de maneira clara e pontual, sobre como ela está prevista na legislação à qual a UFG está submetida e sobre suas possíveis contribuições para as áreas de Gestão de Pessoas e de Planejamento da Instituição, com foco nos processos de alocação dos seus servidores. O Principal objetivo deste encontro é de sensibilizar os níveis estratégicos para a implementação da política. No entanto, ela pode corroborar em outros aspectos tais como:

Aproximar as áreas de Gestão de Pessoas e de Planejamento da UFG, demonstrando que a alocação de novos servidores poderá caminhar diretamente relacionada à consecução das metas definidas no PDI e no planejamento estratégico da instituição

Abordar os aspectos da Gestão por competências enquanto tecnologia administrativa para evidenciar aos gestores dos Órgãos Executivos Centrais a importância da concretização dos planejamentos institucionais previstos no PDI 2018-2022 (UFG, 2018)

Evidenciar a importância da definição das competências organizacionais para a UFG e da realização do mapeamento de competências.

Outra recomendação diz respeito a realização do mapeamento das competências organizacionais da instituição, o que segundo o relato dos gestores, ainda não ocorreu. Além disso, recomenda-se a ampla divulgação da missão, visão e os valores da UFG, estes dados não estão presentes no endereço eletrônico da instituição e nem no PDI, isso corrobora com o dado levantado no diagnóstico de que 19,4% dos servidores relataram não ter conhecimento dessas informações e 29% informaram conhecer apenas parcialmente.

Além disso, é de suma importância incluir ações no Plano de Desenvolvimento Institucional. Este, por se tratar de um documento de suma importância no contexto das IFES, deve ser fiscalizado e proporcionar mecanismos estruturais para que as ações se concretizem. Metas prevendo o dimensionamento, alinhamento de competências individuais e organizacionais e a uma nova metodologia para a

alocação dos servidores, estavam previstas nos últimos três PDI's, no entanto, pouco se avançou nesses aspectos, demonstrando que as ações precisam sair do papel.

Além disso, orienta-se a reestruturação da equipe de lotação, que hoje conta com três servidores Assistentes e o Diretor que é Professor da Universidade com formação em física. Esta etapa envolve reuniões de planejamento para definição de contratação de novos profissionais em áreas estratégicas para o processo de alocação, tais como, Administração, Serviço Social e principalmente Psicologia, tendo em vista a necessidade de um contato direto com o servidor em sua acolhida.

Pode-se ainda, promover capacitações para os servidores que já compõem a equipe junto a DAD. Em entrevista, os mesmos informaram que não foi realizada nenhuma capacitação para o processo de lotação. Uma outra alternativa é solicitar junto a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), capacitações direcionadas.

Além disso a Universidade deve investir no processo de dimensionamento das vagas, que darão subsídios para priorização das vagas a serem alocadas, afastando os aspectos políticos dos critérios de alocação.

Descrição da Vaga

A equipe de alocação poderá nortear ações voltadas para a sensibilização e capacitação dos Gestores que são parte fundamental de processo de descrição da vaga. Este objetivo pode ser alcançado com uma reunião geral, de apresentação do projeto explicando as principais alterações sofridas com relação ao processo anterior e retirando as possíveis dúvidas. Para isso, pode-se utilizar o Encontro de Dirigentes da UFG, realizado com regularidade pela PróPessoas por meio da Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas (DAD) para difundir conceitos, detalhar a metodologia e conscientizar os Gestores do seu papel no processo de alocação.

Embora muitas sejam as possibilidades de instrumentos a serem utilizados nesta etapa, o Benchmarking evidenciou o uso de duas ferramentas que recomendamos à UFG: Formulários e Entrevistas.

A instituição já desenvolveu um formulário que é encaminhado aos gestores por e-mail com o fim de mapear a vaga, no entanto nem sempre os gestores respondem ou apresentam as respostas corretamente. Além disso, o interessante seria o envolvimento da chefia imediata do futuro servidor para responder este perfil, uma vez que esta conhece em detalhe as atividades que deverão ser desempenhadas

pelo novo servidor. Outra sugestão é a inclusão junto ao formulário de alguns documentos que auxilie o gestor a compreender as perguntas que lhe serão feitas, tais como, o PCCTAE, glossário de competências, Decreto 5.707/2006, definições de competências técnicas e pessoais.

Já a entrevista, permite ao servidor responsável pela lotação identificar fatores extremamente relevantes, como o perfil da chefia, o ambiente de trabalho, estruturas físicas disponíveis, etc., fatores aos quais nem sempre o gestor está atendo ao responder o questionário sendo que, é por meio delas, que serão coletadas as informações para o levantamento das competências.

A descrição da vaga deve conter aspectos, tais como, o ambiente de trabalho (se o novo servidor trabalhará sozinho ou em grupo); se envolve atendimento ao público; que tipo de equipamentos precisará manusear; se ele deve conhecer alguma ferramenta a mais e que tipo de habilidades e atitudes serão necessários ao novo servidor.

Perfil do Candidato

Além do formulário de interesse já utilizado na instituição, o Benchmarking e o referencial teórico abordado no capítulo 2 reforça a necessidade de outros mecanismos para a análise de habilidades e atitudes do novo servidor.

As entrevistas tanto com o Psicólogo organizacional da equipe, quanto com o Gestor da vaga se mostraram práticas muito positivas nas instituições. A entrevista com o Gestor aproxima o novo servidor da realidade com a qual está prestes a interagir e permite que dúvidas das duas partes sejam sanadas. Ao final das entrevistas o Gestor deve sugerir uma ordem de prioridade entre os servidores, para alocação em sua unidade.

A condução das entrevistas junto às unidades poderá ser mediada ou não pela equipe alocação dos servidores. As entrevistas podem ser tanto estruturadas como semiestruturadas.

Outra ferramenta recomendada é a Dinâmica de grupo que permite a análise de várias pessoas em um único momento e pode simular situações de contato e convivência entre os envolvidos. A UFF se utiliza desta ferramenta, no entanto para validar os dados coletados, posterior à dinâmica é realizada uma entrevista curta (de dez a quinze minutos) com os envolvidos.

A equipe responsável pelo processo de alocação na UFG era auxiliada por um núcleo de psicologia que era formado por dois psicólogos que se envolviam no processo de escolha do local mais adequado para os novos servidores. A nova equipe, formada a partir de 2018 não possui estes profissionais, que observado nas instituições visitadas, fazem a diferença no processo. Além disso, a lei preconiza que que no Brasil o uso de testes psicológicos é restrito aos psicólogos, conforme dispõe o Art. 13 da Lei n. 4.119/62, daí a sua importância na equipe.

Considerando que o conhecimento foi devidamente avaliado por meio da aprovação em concurso público, o foco do perfil do servidor deverá ser direcionado para a análise de habilidades e atitudes.

Tomada de decisão

Nenhuma das instituições visitadas possuem um software para o cruzamento dos dados do servidor e da vaga a ser preenchida, sendo que essa etapa é realizada manualmente pelas equipes. Neste aspecto, a UFG está um passo à frente, tendo em vista que se encontra em curso na instituição uma pesquisa desenvolvida por uma Professora de Pós-graduação em Psicologia, que utiliza um método de algoritmos para o cruzamento dos dados. A sugestão neste aspecto é de que a equipe conheça os critérios e procedimentos adotados para o cruzamento desses dados. Isso porque, embora este tenha sido o método escolhido pela instituição para o cruzamento dos dados, já utilizado no último concurso, nenhum deles soube informar como ele ocorre, deixando totalmente a cargo de terceiros a responsabilidade na decisão.

Recomenda-se ainda a adoção do parecer de indicação de lotação, pois este documento pode resguardar a equipe das decisões tomadas e afastar as interferências políticas da escolha de alocação.

O ideal seria que a tomada de decisão fosse descentralizada, ou seja, que a decisão fosse tomada em conjuntos por toda a equipe multidisciplinar envolvida no processo de alocação. No entanto, caso não seja possível, o Diretor da equipe de lotação deverá tomar sua decisão, com base nos dados levantados pela equipe e nas indicações dos Gestores.

Feedback

Sugere-se uma avaliação do processo de alocação que pode ser realizada entre 3 e 6 meses após a alocação do novo servidor. A determinação do período deve ser suficiente para o servidor conhecer as suas rotinas de trabalho e se adaptar à equipe.

Segundo experiência relatada por outras instituições, esta avaliação pode ocorrer por meio de questionário web, tendo em vista que este é um meio prático, rápido e que consegue atingir um grande número de servidores, além disso, favorece a tabulação dos dados.

O formulário deve levar em consideração aspectos relacionados ao processo de alocação em si, a integração do servidor, a estrutura física do ambiente de trabalho e a compatibilidade do servidor com o trabalho por ele desenvolvido. E, com base nos resultados será possível:

- Realizar alterações nos procedimentos de alocação;
- Propor capacitações para o servidor, visando diminuir os gaps de competência;
- E/ou ainda intervir em casos mais graves, através da mediação de um psicólogo e da equipe de alocação que pode inclusive sugerir a remoção do servidor.

A seguir será apresentado um quadro resumo contendo todas as informações mencionadas acima. Espera-se que as sugestões aqui contidas contribuam para o desenvolvimento das atividades desenvolvidas na Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoas da Universidade Federal de Goiás, e traga êxito para o processo de alocação, semelhante ao encontrado das instituições onde se realizou o Benchmarking.

Quadro 23 - Resumo das propostas de intervenção UFG

Etapa da Proposta	Detalhamento
Planejamento	Sensibilizar níveis estratégicos para a importância da alocação de pessoas por competências
	Mapear Competências Organizacionais. Hoje a instituição não possui.
	Incluir Projeto no PDI – definindo ações factíveis e com data determinada de início e fim
	Criar uma equipe de alocação Multidisciplinar Capacitada com a presença de psicólogos organizacionais.
	Dimensionamento dos servidores – Observar a relevância da reposição da vaga
	Definir prioridades no processo de alocação – Destituída de critérios políticos
Descrição da Vaga	Sensibilização e Capacitação dos Gestores para que eles compreendam as novas práticas adotadas.
	Escolha dos Instrumentos adequados: formulários e entrevistas. A equipe hoje já utiliza o formulário, porém nem sempre eles são preenchidos corretamente e em alguns casos nem são respondidos.
	Mapeamento da vaga deve deixar claro as atribuições que o novo servidor deverá desempenhar.
Perfil do Candidato	Escolha dos instrumentos adequados: currículo, formulário de interesse, entrevistas, dinâmicas de grupo. Hoje apenas um instrumento é utilizado, o que inviabiliza conhecer de forma mais ampla as habilidades e atitudes do candidato.
	Envolvimento dos Psicólogos Organizacionais haja vista que não há psicólogos na equipe.
	Mapear perfil do candidato destacando habilidades e atitudes critérios que o formulário de interesse utilizado hoje atende parcialmente
Tomada de Decisão	Tomar conhecimento dos critérios utilizados para o cruzamento das informações entre o perfil da vaga e o perfil do candidato.
	Desenvolver um parecer de indicação de lotação
	Tomada de decisão descentralizada
Feedback	Como este procedimento ainda não ocorre na instituição. Pode ser realizado entre 3 e 6 meses após a alocação do novo servidor e pode ocorrer por meio de Questionário Web
	Deve analisar: - Processo de alocação - A integração do servidor - A estrutura física - Compatibilidade de competências
	Pode ensinar: - Alterações nos procedimentos de alocação - Propor capacitações junto a DAD - Intervenções em casos mais graves junto a DASS.

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

Ao longo dos anos, a administração pública vem sendo cobrada por mais eficiência e qualidade nos serviços prestados à sociedade, exigindo-se, cada vez mais, inovações que melhorem as práticas da gestão pública. Nesse sentido, essa pesquisa traz contribuições diversas, conforme será apresentado a seguir.

Em termos Tecnológicos e Sociais, o estudo se propõe a ser referência no sentido de disponibilizar uma metodologia de implementação de alocação com base em critérios de competência para as diversas IFES, observando os parâmetros legais, técnicos e administrativos existentes em toda essa estrutura. Essa sistematização busca uma maior articulação entre a teoria e a realidade pragmática do serviço público, cooperando para o desenvolvimento de processo de gestão, por meio dos eixos e etapas a serem seguidas que podem potencializar as ações voltadas para encontrar o melhor local de trabalho aos seus servidores.

Essa metodologia poderá ainda auxiliar as IFES que buscam implementar os processos de alocação, na realização de diagnósticos gerais ou mesmo específicos com base em critérios de competência, como também, auxiliar aquelas IFES que já conseguiram implementar, mesmo que parcialmente, a alocação com base em critérios de competência no sentido de fazerem uma autoavaliação de tudo o que já foi obtido, como também, de tudo aquilo que poderá ser implementado de acordo com a metodologia apresentada.

A nova prática de alocação propicia ambientes de trabalho onde os servidores atuem motivados e elevem a qualidade do serviço prestado à sociedade, contribuindo diretamente para a melhoria da conceituação da eficiência do serviço público aos olhos do cidadão.

Cabe ressaltar ainda, que na crise financeira a qual o país atravessa há um cenário de incertezas nas organizações que precisam se reinventar e preparar-se para utilizar de forma racional seus efetivos na prestação de serviços com qualidade. Treinar e capacitar servidores que, por não se sentirem bem alocados logo serão removidos é desperdiçar tempo e recursos públicos, realidade que essa pesquisa tenta evitar.

A pesquisa pôde contribuir ainda com a Universidade Federal de Goiás, por ser a instituição escolhida para realização do relatório de sugestões práticas da metodologia de alocação por competência. Isso porque reforça a meta prevista no

Plano de Desenvolvimento Institucional (2018-2022) para a normatização do movimento de servidores conforme competências organizacionais e individuais do quadro de pessoal técnico administrativo (UFG, 2018).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo final desenvolver uma metodologia genérica de alocação dos servidores Assistente em Administração para Instituições Federais de Ensino Superior alinhada com a Gestão por Competências. Buscou-se também realizar análise mais ampla das práticas de alocação de servidores, utilizadas em Instituições Federais e que já adotam a Gestão por Competência. Completando os objetivos propostos, efetuou-se um diagnóstico na UFG que permita identificar as principais necessidades de alterações nos procedimentos administrativos de alocação voltados ao servidor.

Visando alcançar os resultados mais evidentes realizou-se um amplo levantamento teórico que permitiu identificar os principais aspectos, teorias e leis que envolvem a Gestão por Competências e a alocação de pessoas no Serviço Público. O passo seguinte foi fazer uma análise das práticas de alocação de servidores, utilizadas em Instituições Federais que já adotam a Gestão por Competência. Foram selecionadas 4 Instituições Federais de Ensino Superior (UNB, UFF, UFABC, IFMS) e 4 Instituições Federais de outra natureza (Caixa, TCU, Embrapa, ANAC). No entanto, o convite foi aceito apenas por 2 Universidades (UNB e UFF) e uma Instituição (TCU).

Foi proposta uma metodologia genérica de suporte a decisão de alocação dos servidores em Instituições Federais de Ensino Superior alinhada com a Gestão por Competências, dentro das realidades pragmáticas das instituições, objetivando diminuir a distância entre a teoria e a prática. Focado nesse sentido, foi possível realizar um diagnóstico na UFG e identificar possíveis alterações nos procedimentos administrativos de alocação voltados ao servidor para se adequar a metodologia proposta.

Em resumo, apresentamos nosso estudo em sete capítulos divididos da seguinte forma: no primeiro capítulo é apresentada a contextualização do tema da pesquisa, seguindo-se dos objetivos e da justificativa do estudo.

O segundo capítulo abordou a temática da Competência em relação ao seu surgimento, histórico e conceitos, os tipos de competências abordando as principais ferramentas para o mapeamento. Em seguida, tratou da Gestão por competências no Serviço público, com foco na Administração Universitária e na Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, da qual os Assistentes em Administração pertencem,

seguindo da abordagem sobre os desafios enfrentados para a implementação da Gestão por Competências no Serviço público e, se encerrou com os aspectos da Alocação por competências em seu aspecto teórico e legal.

No terceiro capítulo é apresentado os procedimentos metodológicos que abrangem o delineamento, o universo, a amostra, os sujeitos e instrumentos da pesquisa; ainda dentro desse item foram detalhadas as etapas da pesquisa e as diretrizes para a construção do instrumento de alocação para as IFES, se encerrando com a apresentação das IFES envolvidas.

No quarto capítulo foi realizado o diagnóstico da situação e implantação da Gestão por Competência e dos processos de alocação em todas as IFES cadastradas no E-mec e em seguida realizou-se o diagnóstico nas instituições selecionadas para o Benchmarking (UNB, UFF e TCU). E finalizando este capítulo, elaborou-se o diagnóstico na UFG por ser a instituição selecionada para a recomendação de intervenção.

No quinto capítulo foi apresentada a proposta de inovação, intervenção e recomendação por meio de um instrumento de suporte à decisão de alocação dos servidores TAE's nas IFES embasada em três pilares: a base teórica, a base legal e o Benchmarking das IFES, sendo ainda abordada a identificação dos aspectos relevantes para a implementação desse modelo genérico na UFG.

No sexto capítulo foram apresentadas as contribuições tecnológicas e sociais dessa pesquisa.

Basicamente existiram quatro pontos que contribuíram para limitar o estudo proposto. Primeiro, reconhece-se a pouca abrangência da pesquisa junto às instituições, já que pouquíssimas se mostraram dispostas a colaborar com o estudo proposto. Segundo, foi o período de aplicação da pesquisa que colaborou para restringir os resultados obtidos, uma vez que as entrevistas e questionários foram enviados entre Dezembro/2018 e Janeiro/2019, período em que nas Universidades uma considerável parte dos servidores se encontram de férias. Terceiro, que faltou realizar um benchmarking mais amplo, envolvendo mais instituições. E por fim, o quarto, sobre a falta de visitas para conversar com outros atores envolvidos no processo, tais como os Gestores de Pessoas, os Gestores de Vagas e servidores, visando a construção de dados mais amplos a respeito do assunto. Assim, fica como sugestão para os estudos futuros a observância quanto a essas lacunas estruturais do trabalho.

Quanto à expectativa final do trabalho proposto, espera-se que esta pesquisa possibilite o amplo entendimento das diversas vantagens da seleção por competências com ênfase na identificação de comportamentos relevantes para o cargo; numa melhor adequação dos servidores aos órgãos; na redução de *turnover*, e que se torne realidade o aumento da retenção de talentos profissionais em todas as Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, I. M. C; SCHUCK JR., V. F.; BOBSIN, D.; & SCHERER, F. L. *Significado do controle da produção científica na universidade: o caso da UFSM*. Anais .XXV ENANPAD, Campus, 16 a 19 de set.,2001.

AMARAL, R. M. do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: *SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, XV, 2008, São Carlos. Anais. [S.I.], 2008, p. 875-898.

BERGUE, S. T. *Gestão de Pessoas em organizações públicas*. 2. ed. Caxias do Sul: Edcus, 2007.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas em organizações*. 3. ed. Caxias do Sul: Edcus, 2010.

BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas*. Novas Prática. Editora Bookman, 2º Edição. 2017.

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

BRANDÃO, H. P. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Tese (Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas*. 2.Ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/conheca-a-presidencia/acervo/constituicao-federal>> . Acesso em 23 de Jan. de 2018.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988. Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da administração pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividade a cargo do distrito federal e dá outras providências. D.O. eletrônico de 5 de jun. 1998, p. 1 Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm> . Acesso em: 23 de Jan. 2018.

BRASIL. *Decreto nº 5.284 de 2006b*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5989.htm> . Acesso em 28 de Jun. de 2018.

BRASIL. *Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006*. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm> . Acesso em 25 fev. 2018.

BRASIL. *Decreto nº 5.825 de 2006c.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em 28 de Jun. de 2018.

BRASIL. *Decreto nº 7.232 de 2010.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm>. Acesso em 28 de Jun. de 2018.

BRASIL. *Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em 28 de Jun. de 2018.

BRASIL. *Lei nº 4.119 de 1962.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/LEIS/1950-1969/L4119.htm>. Acesso em 28 de Jun. de 2018.

BRASIL. *Lei nº 7.596 de 1987.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7596.htm>. Acesso em 28 de Jun. de 2018.

BRASIL. *Lei nº 8.112 de 1990.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em 28 de Jun. de 2018.

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em 28 de Jun. de 2018.

BRASIL. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.* Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 30 Jan. 2018.

BURIGO, C. C. D. B.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da Gestão por Competência na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 197-211, jan. 2013.

CAMÕES, M. R. de S.; MENESES, P. P. M. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. *Cadernos ENAP*, 45. 2016.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3.ed, Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARBONE, P. P. *Gestão por competências*. 1. Ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARVALHO, A. I. de.; VIEIRA, A. S.; BRUNO, F.; MOTTA, J. I. J.; BARONI, M.; MACDOWELL, M. C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S. da C. *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2009.

CHAGAS, R. A.; *Gestão por Competências: A experiência da CEF, EMBRAPA e TCU*. Núcleo De Altos Estudos Amazônicos Programa De Pós-Graduação em

Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Mestrado em Planejamento Do Desenvolvimento. 2013

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. *Rev. Bras. Educ.*, no. 24, 2003, pp. 5-15.

CODA, R. *Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2016.

COSTA, F. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, 2008.

SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 62 (2): 167-183 Abr/Jun, 2011.

DANTAS, M. M. V. *O critério alocativo dos servidores assistentes administrativos a partir do modelo de competência: uma investigação em uma instituição de ensino superior*. Pernambuco: UFP, 2014.

DAÚD, C. dos S. D. *Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas Universidades Públicas Federais*. 2015. 196 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

DUTRA, J. S.; SILVA, J. Gestão de Pessoas por Competência. In: *Anais do Enanpad*, Foz do Iguaçu. 1998.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo, Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. *Competências - conceitos, instrumentos e Experiências*. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

EUCLIDES JUNIOR, B.; SINACHI, R. *Gestão por Competências: da teoria a prática. Gestão por competências do setor público*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2011.

FERREIRA, P. I. *Gestão por competências*. 1. Ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências. Um quebra – cabeça caleidoscópio da Indústria Brasileira*. São Paulo: Atlas. 2000.

FONSECA, M. A. T. *Gestão por Competência: Subsídios para Pensar a Gestão de Pessoas na Universidade do Estado Da Bahia (UNEB)*. 2016.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; E MOSCAROLA, J. O método de pesquisa Survey. São Paulo/SP: *Revista de Administração da USP*, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p. 105-112.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. (6a ed.) São Paulo: Atlas. 2017.

GILBERT, T. F. *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GRAMIGNA, M. R. *Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

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

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

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

MACHADO, D. M. G. S. M. *A abordagem da Gestão por Competências para alocação de pessoal em uma Organização Pública*. Estudo de Caso em uma Instituição Federal De Ensino Superior. 2011.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (4a ed.). Porto Alegre: Bookman. 2006.

MARTINS, G. A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo, Atlas, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. *Gestão Pública*. Editora Atlas, 1ª Edição, 2018.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*. V. 28, N.1, P. 1-14, 1973.

MENEZES, F. A. R. *Gestão por competências: estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino*. 2015.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NASCIMENTO, T. A. do. *Análise do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFC na perspectiva dos técnicos e gestores*. Tese de Doutorado, 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/12709>. Acesso em 14 de setembro de 2017

OCDE. *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – Relatório da OCDE*. éditions OCDE, 2010.

OLIVEIRA, M.; DE FREITAS, H. M. R. Focus Group—pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 33, n. 3, 1998.

OLIVEIRA, R. de. *Gestão Pública: democracia e eficiência: uma visão prática e política*. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2012.

PANTOJA, M. J.; e BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. – Brasília : ENAP, 2010. ISBN 978-85-256-0069-1. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acesso em 17/03/2018.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior. *Cadernos EBAPE*, v. 9, p. 627-647, 2011.

PEREIRA, L. C. B. Instituições, bom estado e Reforma da Gestão Pública. *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado*, Salvador-BA, n. 1, 2005.

PIRES, A. K. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990. In: QUINN E. Robert et al. *Competências Gerenciais Princípios e Aplicações*. 3 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

RABAGLIO, M. O. *Como implantar a Gestão por Competência: passo a passo*. Rio de Janeiro: E-book Rabaglio consultoria, 2015.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. *A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional*. Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento. São Paulo, 1999.

RUAS, R. *Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, pp. 242-269, 2001.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. *R. Adm. FACES*, v. 11, n. 4, pp. 72-91, 2012.

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

TEIXEIRA, A. *Educação não é privilégio*. Cia. Ed. Nacional, 1968.

TREFF, M. *Gestão de pessoas: olhar estratégico com foco em competências*. 1. Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

UFG. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI*. 2018. Disponível em: https://www.ufg.br/up/1/o/PROPOSTA_PDI_20182022_APOS_CONTRIBUI%C3%87%C3%95ES_DOS_DIRIGENTES.pdf. Acesso em: 15 de junho de 2018.

UNB. *Estatuto e Regimento Geral*. http://www.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/regimento_estatuto_unb.pdf. Acesso em 13 de jan. 2019.

UNB. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. http://www.deg.unb.br/images/dtg/cil/legislacoes/Plano_de_Developimento_Institucional_2018-2022.pdf. Acesso em 13 de jan. 2019

UNB. *Relatório de Gestão de Pessoas 2015-2016*. http://www.dgp.unb.br/images/Documentos/Relatorio_DGP_2015_2016.pdf. Acesso em 13 de jan. 2019

UNB. *Histórico*. <http://www.unb.br/a-unb/historia>. Acesso em: 13 de jan. 2019

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16a ed. São Paulo: Atlas. 2016.

VERGÍLIO, M. E. *Práticas de Seleção e alocação de profissionais no contexto da Gestão Estratégica de Pessoas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, p. 172. 2006.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

APENDICE

As Universidades Federais Brasileiras e Institutos Federais que comporão a amostra para o questionário eletrônico serão selecionados a partir do E-mec, conforme item 4.1.

1	CENTRO FED DE ED TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA RJ	CEFET/RJ	RJ
2	CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS	CEFET/MG	MG
3	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS	UFGD	MS
4	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE	UFCSPA	RS
5	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONIA	UNIR	RO
6	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC – UFABC	UFABC	SP
7	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA	UNIPAMPA	RS
8	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	UFT	TO
9	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO	UNIVASF	PE
10	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO - REITORIA	IFBAIANO	BA
11	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA CATARINENSE	IF Catarinense	SC
12	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA	IFBA	BA
13	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAIBA	IFPB	PB
14	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALAGOAS - IF/AL	IFAL	AL
15	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE BRASÍLIA	IFB	DF
16	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE GOIÁS	IFG	GO
17	INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO	IFMT	MT

18	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO DO SUL	IFMS	MS
19	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS	IFMG	MG
20	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO	IFPE	PE
21	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE RONDONIA	IFRO	RO
22	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE RORAIMA	IFRR	RR
23	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA	IFSC	SC
24	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE SAO PAULO	IFSP	SP
25	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE	IFS	SE
26	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO ACRE	IFAC	AC
27	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO AMAPA	IFAP	AP
28	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS	IFAM	AM
29	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO CEARA	IFCE	CE
30	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO ESPIRITO SANTO	IFES	ES
31	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO MARANHAO	IFMA	MA
32	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS	IFNMG	MG
33	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO PARA	IFPA	PA
34	INSTITUTO FEDERAL DO PARANA	IFPR	PR
35	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO PIAUI	IFPI	PI
36	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO	IFRJ	RJ

37	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE	IFRN	RN
38	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL	IFRS	RS
39	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO SERTAO PERNAMBUCANO	IF Sertão	PE
40	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS	IFSEMG	MG
41	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS	IF SUL DE MINAS	MG
42	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS	IFTO	TO
43	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO TRIANGULO MINEIRO	IFTM	MG
44	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA	IFFarroupilha	RS
45	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE.	IF Fluminense	RJ
46	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA GOIANO	IF Goiano	GO
47	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE - RS	IFSul	RS
48	UNIVERSIDADE DA INTEGRACAO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA	UNILAB	CE
49	FUNDACAO UNIVERSIDADE DE BRASILIA	UNB	DF
50	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	UFBA	BA
51	UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS	UFFS	SC
52	UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRACAO LATINO-AMERICANA	UNILA	PR
53	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA	UFPB	PB
54	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS	UFAL	AL
55	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS - UNIFAL-MG	UNIFAL-MG	MG
56	UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE	UFCG	PB
57	UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS	UFG	GO
58	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBA	UNIFEI	MG
59	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA UFJF	UFJF	MG
60	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	UFLA	MG

61	FUNDACAO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO	UFMT	MT
62	FUNDACAO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	UFMS	MS
63	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	UFMG	MG
64	UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO	UFOP	MG
65	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS	UFPEL	RS
66	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	UFPE	PE
67	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA	UFRR	RR
68	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	UFSC	SC
69	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	UFSM	RS
70	FUNDACAO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SAO CARLOS	UFSCAR	SP
71	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SAO JOAO DEL-REI	UFSJ	MG
72	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SAO PAULO	UNIFESP	SP
73	FUNDACAO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE	UFS	SE
74	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLANDIA	UFU	MG
75	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VICOSA	UFV	MG
76	FUNDACAO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE	UFAC	AC
77	FUNDACAO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPA	UNIFAP	AP
78	FUNDACAO UNIVERSIDADE DO AMAZONAS	UFAM	AM
79	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI-UFCA	UFCA	CE
80	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARA	UFC	CE
81	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO	UFES	ES
82	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	UNIRIO	RJ
83	FUNDACAO UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHAO	UFMA	MA
84	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA	UFOB	BA
85	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARA	UFOPA	PA
86	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARA	UFPA	PA
87	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA	UFPR	PR
88	FUNDACAO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI	UFPI	PI
89	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECONCAVO DA BAHIA – UFRB	UFRB	BA
90	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	UFRJ	RJ
91	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG	FURG	RS

92	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	UFRN	RN
93	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	UFRGS	RS
94	UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA	UFESBA	BA
95	UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARA – UNIFESSPA	UNIFESSPA	PA
96	UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI	UFVJM	MG
97	UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIANGULO MINEIRO	UFTM	MG
98	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE	UFF	RJ
99	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA	UFRA	PA
100	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO	UFRPE	PE
101	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	UFRRJ	RJ
102	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ARIDO – UFERSA	UFERSA	RN
103	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANA	UTFPR	PR

APENDICE II – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS UFG, UFF, UNB E TCU

Perfil dos participantes

IFES investigada: UFG

Nome do servidor (opcional):

Quanto tempo de serviço na IFES:

Qual a sua função e local de lotação:

Há quanto tempo exerce essa função:

Idade:

Gênero:

**OBS.: O nome do entrevistado(a) não será exposto nos resultados da pesquisa.*

Da alocação de novos servidores

A equipe responsável por alocar (lotar) os TAEs na instituição é composta por quantos servidores? Existe algum déficit de servidor, ou seja, a quantidade atual de servidores é compatível com a demanda? Eles receberam algum tipo de treinamento específico para esse fim?

Como são verificadas as necessidades de contratações de novos servidores técnico-administrativos em educação na UFG?

- Surge a vaga? Como acontece essa comunicação do código de vaga aberto? Todos os códigos de vagas serão contemplados no próximo concurso?

- É solicitado do gestor da vaga, o tipo de perfil de servidor que ele necessita? (conhecimentos, habilidades e atitudes) **pedir o formulário**

Com base nessa informação do gestor, há construção do perfil dos candidatos? Se não, qual sua opinião? Se sim, em que se baseia?

Essas informações são consideradas quando da elaboração do conteúdo programático ou das questões de prova para o concurso público?

O processo de alocação de novos servidores (aqueles recém-admitidos), como acontece?

Refiro-me aqui a como se chega à decisão de qual unidade irá receber o servidor X ou Y.

Quais são as ferramentas utilizadas auxiliar na alocação de pessoas? (ficha de interesse, entrevista, perfil psicológico, etc.). Existe um setor responsável por isso?

Essas ferramentas seguem alguma lógica de competência (Avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes).

Neste contexto, de quem é a tomada de decisão? Quem define para qual departamento o novo servidor irá trabalhar

Estes processos (me refiro ao passo a passo da alocação do servidor) estão documentados de alguma forma, constam em algum documento institucional, para que os interessados possam consultar e saber como acontecem?

Há quanto tempo a instituição adota este procedimento para a alocação dos seus servidores?

Qual a maior dificuldade encontrada pela Administração durante as novas lotações? Justifique

Existe alguma demanda por parte dos TAEs quanto ao processo de lotação?

E quanto às chefias das unidades, há algum pedido recorrente sobre o processo?

Existe algum controle para verificar se a movimentação obteve êxito, ou seja, se depois de algum tempo o servidor alocado continua na unidade ou pediu remoção? Ele está disponível?

Desde que você ocupa o seu cargo de gestor, houve alguma mudança na forma como as lotações dos servidores ocorrem?

Mapeamento de competências e perfil profissional

Há comparação entre os perfis dos servidores ingressos com os perfis das áreas solicitantes, antes de definir o local onde os mesmos serão lotados?

Como você acredita que a Universidade pode aprimorar o processo de admissão de forma a trazer candidatos que tenham um perfil de competências mais próximo do necessário?

Em sua gestão, a Instituição realizou o mapeamento de competências organizacionais e individuais?

Em caso positivo, com qual finalidade (capacitação, recrutamento, seleção)?

Como ele foi realizado? Baseado em qual fundamentação teórica? Foi utilizado algum modelo em específico?

Quais as dificuldades encontradas na realização do mapeamento?

Planejamento Estratégico e Competências Institucionais

Como o senhor avalia o compromisso dos servidores em desenvolverem competências que agreguem valores às IFES e a eles próprios?

Sua Instituição realiza algum tipo de benchmarking (comparação com outras Instituições públicas ou mesmo privadas) na área de gestão de pessoas?

Você conhece alguma Universidade Federal Brasileira que realize Recrutamento e Seleção por Competências para servidores técnico-administrativos em educação?

Como é a integração entre a gestão por competências e a estratégia organizacional da universidade?

A Gestão por Competências está presente do PDI da instituição?

Caso tenha algo que considere relevante no processo de movimentação interna de servidores técnico-administrativos e que não tenha sido abordado anteriormente, por favor, comente a seguir:

APÊNDICE III – TCLE

Termo De Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “Alocação de Pessoas por Competência em Instituições Federais de Ensino Superior: Estudo na Universidade Federal de Goiás”. Meu nome é Vanessa Rocha de Souza, sou a pesquisadora responsável e minha área de atuação é Administração Pública.

Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável. Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma.

Em caso de dúvidas *sobre a pesquisa*, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, via e-mail (vanessarsgyn@gmail.com). Ao persistirem as dúvidas *sobre os seus direitos* como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62)3521-1215.

Informações Importantes sobre a Pesquisa:

Este questionário é parte da coleta de dados da pesquisa “Alocação de Pessoas por Competência em Instituições Federais de Ensino Superior: Estudo na Universidade Federal de Goiás”.

Pesquisadora responsável: Vanessa Rocha de Souza

Orientador: Professor Doutor Maico Roris Serverido

A proposta desta pesquisa é a criação de um instrumento genérico para a alocação de pessoas (TAE's - Assistentes em Administração) por competência em Instituições Federais de Ensino Superior, aproximando a teoria de competência à realidade pragmática do Serviço.

Este questionário foi elaborado com base em uma ampla revisão da literatura acerca da Gestão por Competências, visando o levantamento dos instrumentos e métodos de alocação dos servidores. Ele está apresentado em questões abertas. As perguntas foram formuladas de forma com que você poderá descrever a sua realidade quanto ao processo de lotação em sua instituição.

Esclareço que:

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa científica;

Com relação a sua participação, não haverá divulgação de dados e informações a respeito de sua identidade. O sigilo está garantido, e você tem o direito de se retirar da pesquisa a qualquer tempo sem prejuízo;

Com a sua contribuição e dos demais entrevistados, espera-se conseguir dados que subsidiarão na construção de um instrumento de alocação de pessoas por competências;

A respeito de sua participação e eventuais riscos: Os riscos contidos no presente estudo são os inerentes aos projetos dessa natureza. Uma vez realizados com a observância das normas preconizadas pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa em Seres Humanos, obedecendo às normas de segurança e guardando o sigilo ético, pode-se afirmar que os riscos são mínimos. As perguntas (questionário e entrevista) serão relacionadas aos aspectos do processo de lotação na instituição. Por ser questionado sobre o seu ambiente de trabalho podem ocorrer riscos tais como cansaço ao responder as perguntas e desconforto ao falar do seu ambiente profissional. Todos os instrumentos foram construídos visando minimizar ao máximo esses possíveis riscos. Aponta-se como benefício à participação na construção de um instrumento que almeja a melhora no ambiente de trabalho, e promove uma melhor identificação do servidor com a identificação profissional.

Não haverá pagamento ou gratificação financeira por sua participação;

Está garantido o sigilo e anonimato dos dados pessoais envolvidos na pesquisa, apenas os dados funcionais serão mencionados;

Está assegurada e garantida sua liberdade em se recusar a responder ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ou penalização alguma.

Os questionários coletados depois de utilizados serão destruídos tendo os dados coletados serão guardados em computador de posse da pesquisadora principal por um período de dois anos, preservando dessa forma o sigilo dos entrevistados.

Está assegurado o seu direito de receber uma via deste termo.

Está assegurado o direito de pleitear indenização (reparação a danos imediatos ou futuros), garantida em lei, decorrentes da sua participação na pesquisa;

Vanessa Rocha de Souza

vanessarsgyn@gmail.com

Eu, _____, inscrito (a) sob o
CPF: _____, abaixo assinado, concordo em participar do

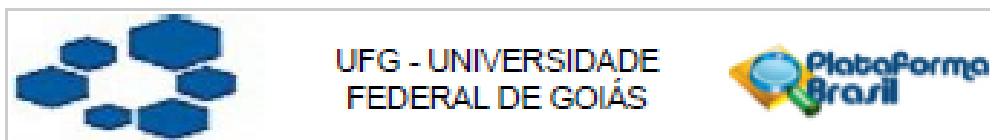
estudo intitulado “*Alocação de Pessoas por Competência em Instituições Federais de Ensino Superior: Estudo na Universidade Federal de Goiás*”. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora responsável, Vanessa Rocha de Souza, sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Goiânia, _____ de _____ de _____

Assinatura por extenso do(a) participante

Assinatura por extenso do (a) pesquisador (a) responsável

ANEXO



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ALOCAÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS.

Pesquisador: VANESSA ROCHA DE SOUZA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 80732318.7.0000.5083

Instituição Proponente: Universidade Federal de Goiás

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.038.702

Apresentação do Projeto:

Título da Pesquisa: ALOCAÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Pesquisadora Responsável: VANESSA ROCHA DE SOUZA. N. CAAE: 80732318.7.0000.5083. Membro da Equipe de Pesquisa: MAICO RORIS SEVERINO.

A administração pública brasileira por meio do Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a qual determina que entre outras coisas orienta acerca da Gestão por Competências no âmbito dos órgãos públicos. É necessário estabelecer um marco diferenciado para a gestão de pessoas na esfera pública. Portanto, vale a pena explorar o contexto cultural e legal que, de alguma forma, pode distinguir o ambiente e as relações de trabalho no serviço público. Em especial, ressaltar aspectos e princípios que revestem a função pública que podem, ou devem, orientar o servidor a comportamentos diversos daqueles esperados por profissionais da iniciativa privada.

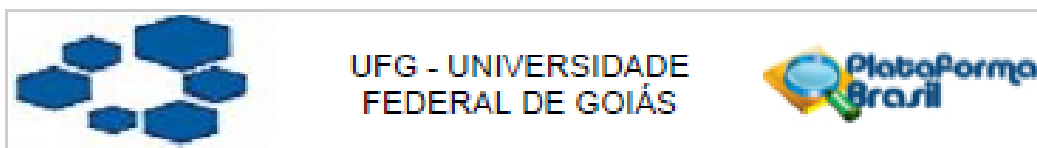
Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Desenvolver um modelo de alocação por competência dos servidores Técnicos Administrativos para Universidades Federais.

Objetivo Secundário:

Endereço: Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício I2
 Bairro: Campus Samambaia, UFG CEP: 74.690-970
 UF: GO Município: GOIÂNIA
 Telefone: (62)3521-1215 Fax: (62)3521-1163 E-mail: cep.prpi.ufg@gmail.com



Continuação do Parecer: 3.036.700

I. Realizar um levantamento teórico e identificar os principais aspectos, teorias e leis que envolvem a Gestão por Competências e a alocação de pessoas no Serviço Público; II. Realizar análise das práticas de alocação de servidores utilizadas em alguns órgãos públicos e Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil que já adotam a Gestão por Competência. III. Propor um modelo de alocação dos servidores em Universidades Federais que esteja alinhado com a Gestão por Competências/IV. Efetuar um diagnóstico na UFG que permita identificar as principais necessidades de alterações nos procedimentos administrativos de alocação voltados ao servidor

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

As perguntas serão relacionadas aos aspectos da lotação do servidor. Por ser questionado sobre o seu ambiente de trabalho podem ocorrer riscos tais como cansaço ao responder as perguntas e desconforto ao falar do seu ambiente profissional. Todos os instrumentos serão construídos visando minimizar ao máximo esses possíveis riscos.

Benefícios:

Pretende-se com esta proposta a construção de um modelo de Alocação de Pessoas por Competência para Universidades Federais Brasileiras. A gestão por competência auxiliará o processo de Identificação da melhor alocação de seus colaboradores visando propiciar seu melhor desempenho (CARBONE et al. 2009) Como também será realizada a sistematização de leis, métodos e modelos utilizados em Universidades e Institutos Federais

no Brasil, no âmbito da Gestão por Competências. Destaca-se como resultado desta proposta, a natural obtenção na melhora da qualidade de vida no trabalho, já que, a Implantação deste modelo buscará alocar a pessoa certa no local certo, motivando os colaboradores a alcançarem resultados positivos e crescimento profissional. Da mesma forma, espera-se alcançar a efetividade na prestação de serviços ao cidadão. Brandão e Babry

(2005) afirmam que o serviço público vem utilizando a gestão por competência a fim de proporcionar alternativas de gestão flexíveis e empreendedoras, possibilitando melhorias na qualidade e na eficiência dos serviços prestados à sociedade. Neste contexto, a implantação da Gestão por Competências passa por um alinhamento das ações de gestão de pessoas com o Planejamento Estratégico da Instituição. Lustri e Miura (2005) em seus estudos, confirmam a notoriedade dos objetivos e das estratégias organizacionais por todos os colaboradores, que

Endereço: Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício K2
 Bairro: Campus Samambaia, UFG CEP: 74.600-070
 UF: GO Município: GOIÂNIA
 Telefone: (62)3521-1215 Fax: (62)3521-1163 E-mail: cep.prpi.ufg@gmail.com



UFG - UNIVERSIDADE
FEDERAL DE GOIÁS



Continuação do Parecer: 3.036.702

passam a conhecer e a compreender melhor as suas contribuições à organização. Por fim, a pesquisa propiciará uma Intervenção prática na Universidade Federal de Goiás, através do modelo estruturado e aplicado na Instituição.

Os participantes serão técnicos administrativos de IFES e sua participação será ora respondendo questionário on line, ora sendo entrevistado.

No corpo do projeto não está descrito os aspectos éticos, apenas que o projeto será submetido ao CEP.

Menção sobre os riscos e benefícios consta apenas nas informações básicas cadastradas na Os participantes serão técnicos administrativos de IFES e sua participação será ora respondendo questionário on line, ora sendo entrevistado.

No corpo do projeto não está descrito os aspectos éticos, apenas que o projeto será submetido ao CEP.

Menção sobre os riscos e benefícios consta apenas nas informações básicas cadastradas na

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa relevante e atual, com bom embasamento teórico, no entanto, com importantes lacunas na descrição dos métodos.

Critério de Inclusão:

Servidores e gestores responsáveis pelo processo de alocação e provimento dos servidores nas IFES selecionadas. Servidores Assistentes em Administração lotados na Universidade Federal de Goiás após o concurso de 2015, em especial aqueles lotados na Coordenadoria de Assuntos Educacionais (CAE).

Critério de Exclusão:

Servidores de Gestão de Pessoas que não lidam com o processo de alocação e provimento dos servidores nas IFES selecionadas. No âmbito da Universidade Federal de Goiás, servidores técnicos em Administração lotados em concursos anteriores à 2015.

Hipótese:

Endereço: Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício K2
Bairro: Campus Samambaia, UFG CEP: 74.690-970
UF: GO Município: GOIÂNIA
Telefone: (62)3521-1215 Fax: (62)3521-1163 E-mail: cep.prpi.ufg@gmail.com



Continuação do Parecer: 3.036.702

O uso da Gestão por Competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) como critério para a alocação dos servidores técnico-Administrativos, trará às Universidades e Institutos Federais mais eficiência ao processo.

O presente estudo busca desenvolver um modelo de alocação por competência dos servidores Técnicos Administrativos para Universidades Federais que esteja alinhado ao conceito de Gestão por Competências. Especificamente, os objetivos propostos por esta pesquisa serão: realizar um levantamento teórico e identificar os principais aspectos, teorias e leis que envolvem a Gestão por Competências e a alocação de pessoas no Serviço Público; realizar análise das práticas de alocação de servidores utilizadas em alguns órgãos públicos e Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil que já adotam a Gestão por Competência; propor um modelo de alocação dos servidores em Universidades Federais que esteja alinhado com a Gestão por Competências e efetuar um diagnóstico na UFG que permita identificar as principais necessidades de alterações nos procedimentos administrativos de alocação voltados ao servidor. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa dos dados, realizada por meio de pesquisa documental, entrevistas e questionários, aplicando-se a análise de conteúdo. Espera-se que os resultados desta pesquisa colaborem para o alcance da qualidade de vida no trabalho, motivação e melhoria na prestação de serviços, e contribua de forma eficiente e positiva para o desenvolvimento das Universidades Federais Brasileiras.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

- Carta de encaminhamento ao atendimento das pendências.
- Declaração de que não iniciou a coleta de dados, somente iniciará após a aprovação do CEP.
- TCLE: está redigido em forma de convite, esclarece os objetivos e justificativa da pesquisa. Garante o sigilo da identidade do participante, o direito de se retirar da pesquisa a qualquer tempo sem prejuízo. Há a garantia de pleitear indenização em caso de danos advindos da pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após análise dos documentos postados somos favoráveis à aprovação do presente protocolo de pesquisa, smj deste Comitê.

Considerações Finais a critério do CEP:

Informamos que o Comitê de Ética em Pesquisa/CEP-UFG considera o presente protocolo APROVADO, o mesmo foi considerado em acordo com os princípios éticos vigentes. Reiteramos a importância deste Parecer Consubstanciado, e lembramos que o(a) pesquisador(a) responsável

Endereço: Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício K2
 Bairro: Campus Samambaia, UFG CEP: 74.690-970
 UF: GO Município: GOIÂNIA
 Telefone: (62)3521-1215 Fax: (62)3521-1183 E-mail: cep.prpi.ufg@gmail.com



Continuação do Parecer: 3.036.702

deverá encaminhar ao CEP-UFG o Relatório Final baseado na conclusão do estudo e na incidência de publicações decorrentes deste, de acordo com o disposto na Resolução CNS n. 466/12. O prazo para entrega do Relatório é de até 30 dias após o encerramento da pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PE_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1133580.pdf	30/09/2018 22:06:04		Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao.pdf	30/09/2018 22:05:29	VANESSA ROCHA DE SOUZA	Aceito
Outros	Carta_de_encaminhamento.pdf	30/09/2018 21:39:59	VANESSA ROCHA DE SOUZA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	30/09/2018 21:36:52	VANESSA ROCHA DE SOUZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	30/09/2018 21:34:13	VANESSA ROCHA DE SOUZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	ProPessoas.pdf	27/05/2018 16:03:01	VANESSA ROCHA DE SOUZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Rector.pdf	26/05/2018 19:36:18	VANESSA ROCHA DE SOUZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TermodeCompromisso.pdf	26/05/2018 19:32:08	VANESSA ROCHA DE SOUZA	Aceito
Folha de Rosto	FolhadeRosto.pdf	26/05/2018 19:29:30	VANESSA ROCHA DE SOUZA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício K2
 Bairro: Campus Samambaia, UFG CEP: 74.690-970
 UF: GO Município: GOIÂNIA
 Telefone: (62)3521-1215 Fax: (62)3521-1163 E-mail: cep.prpi.ufg@gmail.com

Edição: 05 de 06



Continuação do Parecer: 3.036.702

GOIANIA, 26 de Novembro de 2018

Assinado por:
João Batista de Souza
(Coordenador(a))

Endereço: Pr5-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício K2
Bairro: Campus Samambaia, UFG CEP: 74.690-970
UF: GO Município: GOIANIA
Telefone: (62)3521-1215 Fax: (62)3521-1163 E-mail: cep.prpi.ufg@gmail.com